جـامـعـة الـشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميّين وعلاقتها بالتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس

Strategic Agility of Academic Leaders and Its Relationship with the Organizational Excellence for Jordanian Universities from the Faculty Staff Member's Point of View

إعداد

معتصم محمد مبارك الضمور

إشراف

الدكتور أمجد محمود محمد درادكه

الدكتور فادي عبدالرحيم عوده بني أحمد

قدّمت هذه الرّسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التّربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلّية العلوم التّربوية

جامعة الشّرق الأوسط

حزيران، 2017

ب

تفويض

أنا الطّالب معتصم محمد مبارك الضمور أفوّض جامعة الشّرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيّاً وإلكترونيّاً للمكتبات، أو المنّظمات، أو الهيئات والمؤسّسات المعنية بالأبحاث والدّراسات العلميّة عند طلبها.

الاسم: معتصم محمد الضمور

التاريخ:2017/6/3

التوقيع: معتصم الضمور

ج

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : "**الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميّين وعلاقتها بالتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس**".

وأجيزت بتاريخ: 2017/6/3

أعضاء لجنة المناقشة:

1- د. أمجد درادكة مشرفاً جهة العمل: جامعة الشرق الأوسط التوقيع:..........

2- أ.د عبدالجبار البياتي مناقشاً داخلياً ورئيساً جهة العمل: جامعة الشرق الأوسط التوقيع:..........

3- د. فادي بني أحمد مشرفاً مشاركاً جهة العمل: جامعة الشرق الأوسط التوقيع:..........

4- أ.د باسم حوامدة مناقشاً خارجياً جهة العمل: جامعة مؤته التوقيع:..........

شكرٌ وتقديرٌ

قال تعالى:

﴿ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾ [سورة ابراهيم : آية 7]

الحمد والشكر لله رب العالمين، اللّهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاةُ والسلامُ على رسولنا محمدٍ صلى الله عليه وسلم المعلمُ الأولُ وعلى آله وصحبه أجمعين.

ثم الشكر والعرفان بالجميل لكل صاحب فضلٍ ولكل من غمرني بتواضعه وعلمهِ ولكل من قدم لي التوجيهات والنصائح التي أسهمت في إثراء رسالتي.

والشكر موصولٌ للهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط والتي قدّمت لي من العلم ما يكفي خلال فترة دراستي الماجستير، كما واشكر جميع الجامعات التي سهلت عمليّة توزيع الاستبانات واشكر جميع أعضاء هيئة التدريس الذين تفضلوا بتعبئة الاستبانة.

لكُم منّي خالص الشّكر والتّقدير والوفاء

الإهداء

أُهدي هذا العمل المتواضع....

إلى القدوة والأسوة والدَّاعية المعلمُ الذي أمر الله تبارك وتعالى باقتفاءِ نهجهِ، وأن نقتدي به في جميعِ أعمالنا ومعاملاتنا وجميع أمور حياتنا نبيّنا محمدٍ صلى الله عليه وسلم.

(مَحمَّدٌ قُلتُ فَاخضرَّت رُبى لُغَتي وسالَ نَهرُ فُراتٍ في بَوادِيها)

إلى أمّي الحبيبة، إلى من غرست حبَّ الله في فؤادي، وعلمتني معنى العطاء والخير من دون انتظار المقابل، إلى الشّجرة الدائمة العطاء، إلى القمر الذي أضاء لنا ظلمات الطريق.

إلى أبي الطّيب، إلى مثلي الأعلى في الحياة، إلى النّبع الصافي، إلى العقل والقلب، منك أستمد رجولتي، وبفضل من الله وإيمانك ودعائك تحقّق حلمك وأكملت رسالتي لترى جهدك وغرسك .

إلى زوجتي الغالية، فأنتِ الغنى في الفقر، والعافية في المرض، والحضور في الغياب، والسّعادة في الغضب، إلى نصف الروح أُهدي لكِ هذا العمل معطراً بالحب والوفاء والشوق.

إلى أولادي الأحبّاء وقرة عيني، دعائي لله بأن يُنير لكما الدرب للحصول على ما تتمنون من أرفع درجات العلم وأعلى الشهادات.

إلى إخوتي، أخي الحبيب وأخواتي الحبيبات وأجمل ما في الحياة، اسأل الله لكم دوام الصحة والعافية والتَّقَدُّم والرُّقي.

إلى الأصدقاءِ والزملاءِ في العمل والدراسة، إلى من كانوا دواماً دافعين لإنجاز هذا العمل.

أُهدي لكم جميعاً هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
العنوان	أ
التفويض..	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير...	د
الإهداء..	هـ
قائمة المحتويات...	و
قائمة الجداول..	ح
قائمة الملاحق..	ي
الملخص باللغة العربيّة..	ك
الملخص باللغة الانجليزيّة...	ل
الفصل الاول **خلفية الدراسة وأهميتها**	**1**
مقدمة	**2**
مشكلة الدراسة	**5**
أهداف الدراسة وأسئلتها	**7**
أهمية الدراسة	**8**
مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها..................................	**9**
حدود الدراسة	**10**
محددات الدراسة..	**10**
الفصل الثاني **الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة**	**11**
الأدب النظري	**12**
الدراسات السابقة	**20**
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسات الحالية منها	**32**
الفصل الثالث **الطريقة والاجراءات**	**34**
منهج الدّراسة المستخدم	**35**
مجتمع الدراسة	**35**
عينة الدراسة	**36**
أداتا الدراسة..	**38**

رقم الصفحة	الموضوع
39	صدق أداتي الدراسة ....
40	ثبات أداتي الدراسة ....
41	المعالجات الإحصائية ....
41	إجراءات الدراسة ....
43	**الفصل الرابع** **النتائج**
44	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ....
51	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..
56	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ....
57	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع..
64	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس..
70	**الفصل الخامس** **مناقشة النتائج والتوصيات**
71	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ....
76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ....
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ....
80	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ....
83	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ....
86	التوصيات..
87	**المراجع**
88	المراجع باللغة العربية..
93	المراجع باللغة الانجليزية..

قائمة الجداول

رقم الفصل–رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1–3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	35
2–3	توزع أفراد عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية	37
3–3	توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.	38
4–3	قيم معاملات الثبات لأداتي الدراسة	40
5–4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولدرجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية ككل	44
6–4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المقدرات الأساسية والتكنولوجية مرتبةً تنازليّاً	45
7–4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضوح الرؤية والاهداف مرتبةً تنازليّاً	47
8–4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات مرتبةً تنازليّاً	48
9–4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم وتنفيذ الأعمال مرتبةً تنازليّاً	49
10–4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي مرتبةً تنازليّاً	50
11–4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولدرجة ممارسة التميز التنظيمي ككل	51
12–4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تميز القادة والمرؤوسين مرتبةً تنازليّاً	52
13–4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تميز الهيكل التنظيمي مرتبةً تنازليّاً	54
14–4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تميز الثقافة التنظيمية مرتبةً تنازليّاً	55

15-4	معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بين الرّشاقة الاستراتيجية والتّميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	56
16-4	نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة ودلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس من حيث درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين	58
17-4	نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير التخصص من حيث درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين	59
18-4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية من حيث درجة الممارسة	60
19-4	قيمة (ف) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير سنوات الخبرة من حيث درجة الممارسة	61
20-4	نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة ودلالة الفروق تبعا لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل من حيث درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين	62
21-4	استخدام اختبار(ت) لتعرف على دلالة الفروق تبعا لمتغير السّلطة المشرفة، من حيث درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين	63
22-4	نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الجنس من حيث درجة ممارسة التّميز التنظيمي	65
23-4	قيمة (ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير التّخصص من حيث ممارسة التّميز التّنظيمي	65
24-4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الرتبة العلمية من حيث ممارسة التّميز التنظيمي	66
25-4	قيمة (ف) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير سنوات الخبرة من حيث ممارسة التّميز التّنظيمي	67
26-4	نتائج قيمة (ت) ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل	68
27-4	نتائج قيمة (ت) ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير السّلطة المشرفة	69

قائمة الملحقات

رقم	المحتوى	الصفحة
1	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليّتين	99
2	قائمة بأسماء المحكمين	111
3	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيّتين	112
4	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط	117
5	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي للجامعات الحكومية	118
6	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي لجامعة اليرموك	119
7	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي للجامعات الخاصة	120

الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميّين وعلاقتها بالتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس

إعداد

معتصم محمد مبارك الضمور

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكه

الملخص

هدفت الرّسالة إلى استقصاء العلاقة بين الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين والتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس، ومع اختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس، والرّتبة الأكاديمية، والسّلطة المشرفة، والتّخصص، ومصدر الحصول على آخر مؤهّل، وسنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الدّراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتمّ استخدام استبانتان؛ الأولى الرشاقة الاستراتيجية مكونة من (45) فقرة موزعة على (وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي)، والثانية التميز التنظيمي مكونة من (34) فقرة موزعة على (تميز القادة والمرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية)، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، تكونت عينة الدراسة من(470) عضو هيئة تدريس، واظهرت الدراسة مايلي:

1. أنّ درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميّين في الجامعات الأردنية تراوحت ما بين (3.28-3.07) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات، بينما درجة ممارستهم للتّميز التّنظيمي تراوحت بين (2.25-2.19) وبدرجة ممارسة منخفضة لجميع المجالات.

2. وجود علاقة ارتباطيّة إيجابيّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرّشاقة الاستراتيجيّة والتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس.

3. أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص لصالح الإناث والكليات الإنسانية على التوالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الرّتبة الأكاديميّة، وسنوات الخبرة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، والسّلطة المشرفة.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التّميز التّنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص، لصالح الكليات الإنسانية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس، والرّتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ومصدر الحصول على آخر مؤهّل، والسّلطة المشرفة.

الكلمات المفتاحيّة: الرّشاقة الاستراتيجية، التّميز التنظيمي، الجامعات الأردنية، القادة الأكاديميّين، أعضاء هيئة التّدريس.

Strategic Agility of Academic Leaders and its relationship with the organizational excellence for Jordanian Universities from the faculty Staff member's point of view

Prepared By
Motasem Mohammad Mubarak Aldmour
Supervised By
D. Amjad Mahmoud daradkah

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between Strategic Agility among Academic Leaders and the Organizational distinguish in Jordanian universities from Faculty Members' Perspective due to gender, academic rank, university recipe, Specialization, The source to obtain the other qualification, years of experience.

The descriptive correlation approach was used to achieve the objectives of the study, tow questionnaires was developed; the first one about Strategic Agility consisted of (45) items distributed to (Visibility and goals, Basic and technological capabilities, the partnership in responsibility and take action, organization and implementation of business and Strategic planning), and the second one about the Organizational distinguish consisted of (34) items (Distinguish leaders and subordinates, Distinguish organizational structure and distinguished organizational culture), Its validity and reliability were established; the study sample consisted of (470) Faculty Members and the findings showed that:

1. The degree of Strategic Agility strategy among Academic Leaders in Jordanian universities with a moderate mean between (3.07-3.28) for all items While the degree of Organizational distinguish with low mean between (2.19-2.25) for all items.
2. There was positive significant relationship at the level ($\alpha \leq 0.05$) between Strategic Agility among Academic Leaders and the Organizational distinguish in Jordanian universities from Faculty Members' Perspective.
3. There are statistically significant differences in the degree of Strategic Agility among Academic Leaders in Jordanian universities from Faculty Members' Perspective due to gender and specialization in favor of female and humanities, respectively and there are no statistically significant differences due to the variables of university recipe, academic rank, the source to obtain the other qualification, years of experience.
4. There are statistically significant differences in the degree of Organizational distinguish from Faculty Members' Perspective due to specialization in favor of humanitarian colleges and there are no statistically significant differences due to gender, academic rank, university recipe, Specialization, The source to obtain the other qualification, years of experience.

Keywords: Strategic Agility, Organizational distinguish, Jordanian Universities, Academic Leaders, Faculty Members.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 أهداف الدراسة وأسلتها.

4.1 أهمية الدراسة.

5.1 مصطلحات الدراسة.

6.1 حدود الدراسة

7.1 محددات الدراسة.

الفصل الأول

خلفية الدّراسة وأهميّتها

المقدمة :

تمثّلُ الجامعات الرّكيزة الأساسية للتّعليم العالي، إذ تُسهم في بِناءِ الإنسان معرفياً وثقافياً ومهارياً على النحو الذي يُساعد على تنمية الموارد البشرية في كافة التّخصصات التي تحتاجها خطط التّنمية المستدامة، ومن هنا تزايدَ الاهتمام في الأردن على المستويين الحكوميّ والمجتمعيّ بتطوير مؤسسات التعليم العالي، وذلك بهدف تحسين مستوى جودةِ أداء هذه المؤسسات، وتفعيل دورها في قيادة عمليات التنمية الشاملة وتحقيق التّميز، وقد تمّ عبر السّنوات الأخيرة الماضية تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة لإصلاح وتطوير التّعليم العالي، وخاصّةً في ما يتعلق ببناء واستمرارية النّظم الدّاخلية لإدارة الاستراتيجيات في الجامعات الأردنية.

والمأمول من الجامعات أن توفّر الإمكانات والأدوات التي تدفع أعضاء هيئة التدريس الجامعي نحو الأداء المتميز وإطلاق ما لديهم من مقدرات وطاقات إبداعية، وفي الوقت نفسه تضع استراتيجية لتطوير وتنمية الكفاءات المتميّزة الموجودة داخل الجامعة واستقطاب المزيد من الكفاءات ذوي الأداء المرتفع والمتميّز من خارج الجامعة.

إنّ أيّ تطوير قد يحصل داخل الجامعات يتطلب وجود رؤيةٍ جديدةٍ وقياداتٍ ذات مهارات وكفاءات تعترف بالمواهب وتعتبرها من المكونات الاستراتيجية في العمل، وتستخدم استراتيجيات لإدارة كفاءاتها ومواهبها كعامل إحداث تغيير في القرن الواحد والعشرون، ففي ظلّ التّغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبةً بتحقيق الأداء فقط، وإنّما التّميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار ويمثّل الأداء مقدرة المنظّمات على بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد،

ويُعبِّر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محدّدةٍ من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميِّز (غازي، 2014).

إنّ تسارع التّغير في البيئة التي تواجهها المنظّمات العامّة والخاصّة، الخدميّة والإنتاجيّة اليوم، فضلاً عن شدّة المنافسة فيها، زاد من الضّغوط على المديرين في مختلف مستوياتهم وبالذّات في مسألة الوقت المُتاح لصنع واتّخاذ القرار الاستراتيجي الأمر الذي دفع باتجاه البحث عن الحلول التي تُسهم في التّخفيف من هذه الضغوط.

وممّا لاشك فيه إنّ كلّ التّحديات والتغيُّرات التي تواجهها المنظّمات بكافة أشكالها يتطلّب منها توافر كل المقوّمات والقدرات للتّكيف السريع مع تلك المتغيرات غير المتوقّعة في البيئة من أجل البقاء والاستمرار.

وتستخدم المؤسّسات التّعليمية الرشيقة استراتيجياً الاستراتيجيات، التي يكون الهدف منها البقاء في حالة استجابة ومرونة تجاه حاجات ومتطلّبات الطّلبة والعاملين والموظفين فيها، فالمنظّمات ذات المقدرة على الاستجابة إلى المتطلبات المتغيّرة والمتنوّعة وغير المتوقعة للمستفيدين تقع في ناحية، وفي حين يقع على عاتق المنظّمة تقليل مخاطر نقص التوريد تُعدّ من الرشاقة الاستراتيجيّة، وإذا أغفلت المنظّمة أهميّة الرشاقة كأساسٍ لسرعة الاستجابة فقد تكون النتائج سلبية(Lee ,2002).

وتُعرّف الرّشاقة الاستراتيجية بأنّها "المَقدرة على التّعرف بسرعة على الفرص وانتهازها وتغيير اتّجاه مسار المنظّمة، وتفادي الاصطدام بالمخاطر البيئيّة"(McCann, 2004).

وتَحرص المؤسّسات المتميّزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغايتها الاستراتيجية إلى واقعٍ ملموس من أجلِ تحقيقِ طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التّميّز في مختلف أنشطتها ومجالات عملها، وأنّ الأداء التّنظيميّ المتميّز لم يَعُد أحد الخيارات المطروحة أمام

المنظّمات، بل هو حتميّة فرضتها على المنظّمة العديد من الظّروف والقوى الخارجية، والتّميز ليس له حدود أو موانع فهو نمطٌ فكريٌّ إداريٌّ يمكن أن يحدث في منظمةٍ صغيرةٍ أو كبيرةٍ، منظّمة تقدم خدمةً أو تصنعُ سلعةً، منظّمة حكوميّة أو غَير حكوميّة.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميّز عالم اليوم، أصبح التّميّز التّنظيمي موضع الاهتمام والنّقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفيّة التقليديّة التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنّما تعتمد على العناصر التي تتّسم بالتّميّز وتعدّد المعارف وتنوّعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث أنّ تحقيق المنظّمة لتميّز الأداء يتطلّب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطيٌّ وروتينيٌّ في الأداء والسلوك لدى معظم المنظّمات وتبنّيها لنظم حيوية وفاعلية (Darling & Walker, 2010).

وينطلقّ تعريفّ التّميز التّنظيمي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث وهذا التعدّد يعكس أهميّة المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركّز جهودها لتحديد مفاهيم التّميز التّنظيمي، فمدخل الإدارة العلميّة حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتّميز التّنظيمي ومدخل العلاقات الإنسانيّة ركّز على الحاجات الاجتماعيّة للعاملين، وأضاف إلى قاموس التّميز التّنظيمي مصطلحاتٍ مثل العمل الجماعي وفرق العمل وجودة الحياة والمناخ التّنظيمي والثّقافة التّنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإداريّة بما في ذلك المداخل الإداريّة المعاصرة التّي حدّدت مفهوم الفاعلية الذي يُركّز على تحقيق أهداف المنظّمة الكليّة في ظلّ المتغيّرات البيئيّة المتعدّدة (زايد، 2003). ويعرّف التّميز التّنظيمي بأنّه: جهودٌ تنظيميّة مخطّطة، تهدف لإنجاز أهداف المنظّمة واستراتيجياتها وعمليّاتها لتحقيق الميزة التّنافسية الدّائمة للمنظّمة في عصر المنظّمات الذكيّة والجودة الشّاملة والعاملين ممن يملكون المَقدرةَ على الإبداع(حافظ وكهيه،2014).

ونتيجةً لكلّ ما ورد أعلاه جاءت هذه الدّراسة لتركّز على علاقة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميّين في تحقيق أعلى مستوى من التّميز التّنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التّدريسية، وعرض التوصيات التي يمكن أن تُعزّز التّميز التّنظيمي للجامعات الأردنيّة الحكومية والخاصة.

مشكلة الدراسة:

أسهمت سرعة التّطورات في ازدياد اهتمام الجامعات في المجال الاستراتيجيّ والذي أصبح من المفاهيم المرنة لمواجهة أيّ تغيُّرات ومتطلبات ومخاطر قد تواجهها، وأصبحت الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي جزءاً مهماً من ثقافة القادة الأكاديميّين في الجامعات التي تمرّ بتجارب جيدة في هذا المجال، إلا أنّ هذه التجارب الجيّدة ليست بالضّعيفة بل هي تجارب لم يتم التّعلم منها وربّما تكون الجامعات قد أدركت أنّ من أسباب خسارتها؛ انخفاض مقدرتها على التّعلم من الماضي في مجال الإدارة الاستراتيجيّة، وعليه فإنّ رفع مستوى الرشاقة الاستراتيجيّة عند القادة الأكاديميّين ينعكس على مفهوم التّميز التّنظيمي وتحقيقه في الجامعات الأردنية.

ويُعتبر قطاع التّعليم من القطاعات المهمّة في هذا المجال حيث يواجه كثيراً من التّحديات وتنوّع المشكلات التّنظيمية والتّغيرات في احتياجات الطّلبة والموظفين بكافة فئاتهم ومراكزهم الوظيفية، كما وأنّ الأساليب والطرق التقليدية في المنظّمات التّعليمية لم تعد ملائمةً الآن في ظلّ الظّروف والمتغيّرات البيئيّة المعاصرة، وهذا يُحتّم على المنظّمات ضرورة البحث عن قياداتٍ أكاديميّةٍ يملكون مهارات التكيف مع أيّ مستجدات وهذا يتحقق بامتلاكهم الرّشاقة العالية في بناء استراتيجياتٍ جديدةٍ ومطورةٍ لتحقيق أعلى مستويات التّميز والأداء عند جميع الأفراد في الجامعات الأردنية.

ولهذا فإنّ التّخطيط الاستراتيجي والسّياسات الاستراتيجية والمفاهيم التّنظيمية التّقليدية أصبحت غير مناسبة لتحقيق أيّ تميّز أو منافسة، وبالتّالي فقد ظهرَ مفهومٌ جديدٌ في مجال الإدارة الاستراتيجية يُطلق عليه الرّشاقة الاستراتيجيّة (strategic agility) وهو أحد المفاهيم المهمّة التي يجب أن يتمتّع بها القائد الأكاديميّ ورجال الإدارة لمواجهة أيّ تحديات وتغييرات ومخاطر قد تواجه المنظّمات التّعليميّة، وبالتّالي يجب أن يتوافر لدى القادة الأكاديميين المهارات اللّازمة للتّعامل مع أيّ ظروف بيئية، وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك الظّروف الجديدة والتّغيرات الحاصلة داخل المنظّمة (Doz and Kosonen,2008).

تُشير الرّشاقة الاستراتيجية إلى المقدرة الاستراتيجية لتعديل أو إعادة هيكلة الجامعة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل فيها الجامعة من خلال التّرقي والتّكيف والمبادرة المستمرة وتلبية احتياجات المستفيدين والتمسك بالرّؤيا الاستراتيجية للجامعة، وإلى قدرة الجامعات على البقاء في حالة تنافسية في أعمالهم من خلال التّعديل والتّكيف مع الأفكار المبتكرة والجديدة واستخدام هذه الأفكار لتكوين خدماتٍ جديدة، وكذلك نماذج أعمال تنافسية جديدة(المواضية، 2016).

ويَحتاج أيّ نشاطٍ إداريّ إلى قوى عاملة وبمختلف المستويات الإداريّة، وهذه القوى تحتاج إلى تنمية مقدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التّفويض والتّحفيز والرّعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها وضمان الأمن الوظيفيّ واستقرار العاملين، وبالتّالي تحقيق التّميز للمنظّمة إلاّ أنّ هذه الحقيقة قد تغافلت عنها أغلب المنظّمات.

وأنّ الحكم على تميّز المنظّمات والمؤسّسات التّعليمية يتحقّق من خلال المقارنة بين أداء المنظّمة وبين غيرها من المنظّمات ذات المستويات العالية لوضع أهداف التّحسين وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظّمة، وهذا ما يُطلق عليه علامات التّميز التّنظيمي التي تتحقّق أهدافه

من خلال تسريع عملية التّغيير ووضع الاستراتيجيات البديلة، ووضع أهداف تحسين واقعيّة لردم الفجوة بين الممارسات الدّاخلية والخارجيّة، وتحقيق الاستمراريّة في التّميز التّنظيمي (Greasliy, 2005).

وتَتَمثّل مشكلة الدراسة في الإجابةِ عن التّساؤل الآتي: ما العلاقة بين الرّشاقة الاستراتيجيّة لدى القادة الأكاديميّين والتّميّز التّنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس؟

أهداف الدّراسة وأسئلتها:

هَدفت هذه الدّراسة إلى استقصاءِ العلاقة بين الرّشاقة الاستراتيجيّة لدى القادة الأكاديميّين والتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس ومن خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجيّة لدى القادة الأكاديميّين بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس؟
2. ما درجة ممارسة التّميز التّنظيمي لدى القادة الأكاديميّين للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس؟
3. هل تُوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرّشاقة الاستراتيجيّة والتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس؟
4. هل هُناك فروقاً ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات استجابة أفراد عيّنة الدّراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجيّة للقادة الأكاديميّين تُعزى لمتغيّرات الجنس، والرّتبة الأكاديميّة، والسّلطة المشرفة، والتّخصص، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وسنوات الخبرة؟

5. هل هناك فُروقاً ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات استجابة أفراد عيّنة الدّراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة التّميز التنظيمي للقادة الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديميّة، والسّلطة المشرفة، والتّخصص، ومصدر الحصول على آخر مؤهّل، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهميّة الدّراسة الحاليّة في جانبيها النظري والتطبيقيّ في تناولها لمتغيرين هما: الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميّين وعلاقتها بالتّميز التنظيمي للجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس، وعليه تتمثّل أهميّة هذه الدّراسة بالنّقاط الآتية:

1. تكتسب الدّراسة أهميّتها من خلال الموضوع ومتغيّراته وطبيعة العلاقات الّتي تربطها، والذي يُعتبر من الموضوعات الجديدة في أدبيّات الإدارة وبجميع متغيّراته، حسب حدود علم الباحث لم تتطرّق أيّ دراسة محليّة حول موضوع الدراسة.
2. من المؤمل أن تضيف هذه الدّراسة معرفةً جديدةً إلى الأدب التّربوي المتعلق بالرّشاقة الاستراتيجيّة وعلاقتها بالتّميز التّنظيمي.
3. أهميّة التّميز التّنظيمي كهدف استراتيجي تسعى المؤسّسات التّعليمية إلى تحقيقه مما يعكس أهميّة دراسته.
4. تُوظف نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات الأردنيّة.
5. اعتبار موضوع التّميز التّنظيمي من أبرز الغايات التّي تسعى إليها الجامعات من أجل اكتساب الشّهرة والريادة.
6. تفتح المجال لإجراء مزيد من الدّراسات، وفي الجامعات الأردنيّة بوجه عام.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها إجرائياً ومفاهيمياً، على النحو الآتي:

الرشاقة الاستراتيجية (strategic agility) :

عرّفها المواضية(2016: 16) بأنّها: "العمليّة الخاصة بتكييف التّوجه الاستراتيجيّ للمنظّمة من خلال الاستجابة إلى الظّروف البيئيّة المتغيّرة، وهي اكتمال التّغير من خلال تكييف الرّشاقة في المنظّمة لتعظيم نقاط القوّة وتوفير ما هو لازم لبقاء المنظمة".

وعُرّفت **الرشّاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين** إجرائياً بأنّها: مقدرة القائد الأكاديمي على قيادة التغيرات المفاجئة والتكيف مع التطورات المتسارعة في الوقت النموذجي وهذا يتطلب مقدرات متنوعة تتمثل في(وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي)، وتتمثل في استجابة أفراد الدراسة على أداة قياس الرشاقة الاستراتيجية التي أعدّها الباحث لهذا الغرض.

القادة الأكاديميون: هم من يشغلون مناصب إداريّة فضلاً عن عملهم أعضاء هيئة تدريس وهم العمداء ونواب العمداء، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

التّميّز التّنظيمي (organizational excellence)

يُعرّف بأنّه" قدرة المنظمات على الإسهام بشكل استراتيجي عبر التّفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعّالة تميّزها عن باقي المنظمات" (الضلاعين، 2010، 71؛ المبيضين، 2013: 692).

وعُرّف **التّميز التنظيمي** إجرائياً بأنّه : تميّزٌ إداريٌّ ووظيفيٌّ يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والجامعة على حد سواء، ويتّسم التّميز التّنظيمي بنقاط قوة تتمثّل في تميّز القادة والمرؤوسين، وتميّز الهيكل التّنظيميّ، وتميّز الثّقافة التّنظيميّة)، ويُقاس بالدّرجة من خلال استبانة خاصّة طوّرها الباحث لهذا الغرض.

الجامعات الأردنية: كلّ مؤسسة تعليميّة أردنيّة حكوميّة كانت أم خاصة تقدم برامجاً أكاديمية وتدريبية بعد المرحلة الدراسية الثانوية أو ما يعادله، وتمنح درجات علمية متنوّعة على صعيد الدبلوم العالي والبكالوريوس والماجستير والدكتوراه أو ما يعادلها.

أعضاء هيئة التّدريس: كل من يقوم بالتّدريس في الجامعة بشكل متفرغ، ويحمل رتبة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدّراسة على أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الأردنيّة الحكوميّة والخاصّة للعام الدّراسي 2017/2016 .

محدّدات الدراسة:

حدّدت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداتين المستخدمتين لجمع البيانات وثباتهما، وبدرجة دقّة إجابة أفراد العيّنة وموضوعيتهم عن فقرات الأداتين، ومدى تمثيل العيّنة للمجتمع الذي سحبت منه، وأن نتائج هذه الدّراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العيّنة، وما يُماثلها من مجتمعات.

الفصل الثاني

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة ذات الصّلة

1.2مفهوم الرّشاقة الاستراتيجيّة.

2.2أهميّة الرشاقة الاستراتيجيّة.

3.2مفهوم التّميّز التّنظيميّ.

4.2أهميّة التّميّز التّنظيميّ.

5.2الدّراسات السّابقة المتعلّقة بالرّشاقة الاستراتيجيّة.

6.2الدراسات السّابقة المتعلّقة بالتّميز التّنظيميّ.

7.2 ملخّص الدّراسات السّابقة وموقع الدّراسة الحاليّة منها.

الفصل الثانـي

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة ذات الصّلة

هدف هذا الفصل التّعرف إلى الإطار النّظري والمفاهيمي لكلٍّ من الرّشاقة الاستراتيجيّة والتّميز التّنظيمي، وتسليط الضّوء على بعض التّعريفات التي تناولها الباحثون، وأهميّة كل منهما، وقد تمّ التّعرف إلى بعض الدّراسات السّابقة ذات الصّلة بكلا المتغيّرين كلّ على حدا على النّحو الآتي:

الأدب النّظري

مفهوم الرّشاقة الاستراتيجية :

قبل التعرف إلى مفهوم الرشاقة من النّاحية الاستراتيجية لا بدّ من توضيح مفهوم الرّشاقة بإطاره العام، فمن خلال مراجعة الأدبيّات السّابقة للمصطلح فقد وُجد أنّ بعض الباحثين استبدلوا مصطلح الرّشاقة بمصطلح خفّة الحركة، وسوف يتم عرض وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم.

الرّشاقة لغةً: هي مصدر رشُقَ وتعني الخفّة والسّرعة في العمل (معجم الرائد)، أما في معجم (oxford) فمعنى الرشاقة (Agility) هو المقدرة على التحرك السريع والسهل، وقد ظهر مفهوم الرشاقة كمصطلح يستخدم في الأبحاث في بداية عام 1991 من خلال جهود مجموعة من الباحثين في جامعة لاهاي (Aurdan,2011).

وبالنّسبة لوجهات نظر الباحثين لمصطلح الرشاقة في الأدبيّات السابقة فسوف يتم عرض بعض التعريفات لمجموعة من الباحثين على النحو الآتي:

عرّفها لونغ (Long,2000) قابليّة المنظمة على التعرف والاستجابة للتحديات السياسية والهيكلية، وكذلك تجنب الأزمات غير الضرورية، وتنفيذ التغيّرات السّياسية والهيكلية بطريقة محددة ونظامية، وعرّفها دوف (Dove, 2001) بأنّها المقدرة على إدارة وتطبيق المعرفة بفاعليّة، أمّا ناراسيمهان (Narasimhan,2006) رأى بأنّها نوع من أنواع المرونة وهي المقدرة على الأعمال غير المخطّط لها، ويراها دوز وكوزونين (Doz & Kosonen, 2008) بأنّها المقدرة على خلق التغير والاستجابة له من أجل تحقيق الربح في بيئة الأعمال المضطربة، وعرّفها إيراند وفيرما (Erande & Verma,2008) بأنّها المقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة.

وعرّفها دوز وكوزينين (Doz & Kosonen, 2008) بأنّ الرّشاقة الاستراتيجية تعني المقدرة على التكيّف والتوافق المستمر مع التّوجه الاستراتيجيّ في الأعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسّعي لخلق ليس فقط منتجات وخدمات جديدة وإنّما نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة. ويرى مورجان وباجي (Morgan& Page ,2008) أنّ الرشاقة الاستراتيجية هي مفتاح النّجاح في بيئة متغيرة. وهي مقدرة المنظمة على الاستجابة الموجهة للتغيرات والمواقف المتغيرة، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثّل أبعاداً جوهرية للرشاقة الاستراتيجية.

في حين عرّفها العابدي والموسوي(2014) بأنّها: المقدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمنظمة من أجل الاستجابة السريعة له وعدم التّعرض للمخاطر.

وممّا سبق يمكن تعريف الرّشاقة الاستراتيجيّة بأنّها مقدرة القادة الأكاديميّين على دعم وقيادة التّغيير المفاجئ والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الجامعيّة المتغيّرة.

أهمية الرّشاقة الاستراتيجيّة وأسبابها:

تتعلّق الرّشاقة الاستراتيجيّة بالاستجابة السّريعة اللازمة لتحقيق سلوكيات الإحساس والاستجابة الكفؤة، في بيئة سريعة التّغيير، وهذا يمكن من خلال اتّخاذ خيارات سريعة في ظل ظروف غير مؤكدة ومعقدة تولّد الكثير من الأخطاء وبالتّالي فإنّ الرّشاقة الاستراتيجية تمكّن من التّسوية الصّحيحة بين السّرعة والتّأمّل من جهة والمرونة والالتزام من جهة أخرى(Audran, 2010).

وقد أشار فارلي (Varley, 2012) إلى أهميّة الرّشاقة من خلال قدرتها على مساعدة الحكومات في العمل بشكل أسرع وأكثر فعاليّة، وخلق مزيد من الانفتاح في المجتمع وتعزيز حركة النّاس والمعرفة. وبينما يؤكد كوزينين (Kosonen, 2007) على أنّ تبنّي المنظّمات لمفهوم الرّشاقة الاستراتيجية يساعد على تبنّي ما هو صحيح على الدوام، وتوفير البدائل اللازمة والمطلوبة التي لا تتعارض مع أهداف المنظمة.

وتَمنح الرّشاقة الاستراتيجية المنظّمة إطار عمل مرن يُمكّنها من النّجاح والتّفوق من خلال تمتّع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية، وتُجسّد الرّشاقة الاستراتيجية قدرة المنظّمة على إدارة وضبط التّغير المستمر، فهي تُعِد المنظمة لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل، وتطوير المهارات، وإعادة التعبئة، والتنظيم، وإزالة الحواجز أمام التغيير(Ojha, 2008).

كما وتُسهم الرّشاقة الاستراتيجية في دعم المقدرة على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة، وبالتّالي تحقيق أعلى درجات التّميز، وأنّ المنظّمة المتميّزة تتبلور من خلال قدرتها على دراسة الوضع الحالي للمنظمة، والمتغيرات الخارجية

من خلال عمليات التحليل الاستراتيجي، وتحديد الأسس والتوجيهات الاستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج، وإعداد الخطط الاستراتيجية في ضوء الأهداف من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، وتطوير آليات للمتابعة والتعرف إلى المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المنظمة (Bukovec & Markic ,2008).

وتُواجه العديد من المنظّمات تغييرات سريعة وطارئة قد تُؤدي بها إلى ارتكاب الأخطاء ومن ثم الانتهاء والتلاشي، وقد اوضح الزين (2013) أن بعض المنظمات تمتاز بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميّز ينبغي عليها اعتماد الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق، وأشار المعاضيدي (2011) إلى صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي قد حتّمت على المنظمات اعتماد الرّشاقة الاستراتيجية على اعتبار أنّها مدخلاً بديلاً للتعامل مع التغيرات المتسارعة.

وقد بيّن دوز وكوزونين (Doz & Kosonen, 2008) بأنّ طبيعة التّغير معقدة وسرعته عالية هذا يعني أنّ المنظّمة تلجأ الى تبنّي الرشاقة الاستراتيجية؛ لأنّه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتّكيف السريع لمواجهة التّغير في محيط المنظّمة، وذلك لضمان استمرارية بقائها وديمومة عملها ومنافستها.

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

تَتطلب العديد من المؤسسات أبعاداً متنوعة من أجل الحفاظ على نموها واستمرارها كالآتي:

1. وضوح الرؤية والاهداف:

تُعد الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي تسبق الرسالة التي تؤديها المنظمة(Hamel,2007)، وأشار هاسي (Hussey,1997) أنّ الرؤية تجمع ما بين البصيرة والإدراك الذّهني، فالبصيرة تدل على إعطاء صورة واضحة وقوية في العقل، أمّا الإدراك الذهني فهو إعطاء خطة مقنعة حول إدراك الاحداث المستقبلية.

أمّا الأهداف فتمثل النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي تمثل المستقبل الذي تسعى المنظمة للوصول إليه (Schemerhorn, 2005)، والأهداف الاستراتيجية تمثّل التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل من أجل تحقيق التّميز في مجال معين(Thompson & Strickland, 2006).

2. المقدرات الأساسية والتكنولوجية:

تُوفر المقدرات الأساسية للمنظمة مزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها الرّشاقة الاستراتيجية، وفي حالة عدم استغلال المنظمة لمقدراتها الأساسية فإنّها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص(Long, 2000).

وتُعد التكنولوجيا العامل الأساسي في تحديد قدرة المنظمة على اكتشاف التّغيرات البيئية والاستجابة لها، وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما وتُعد من الأمور المهمة عندما تمتلك المنظّمة المقدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا(Tallon, 2007).

3. الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات:

تأتي الشّراكة في المسؤوليّة من خلال العمل الجماعي، والمشاركة في القيام بالأعمال والأنشطة، الاعتماد المتبادل، أسلوب القيادة، ومقدرة وإمكانيات المنظّم (Doz & Kosonen, 2008)، ويمكن للمنظّمة أن تتّخذ إجراءات حين تبرز الفرص أمامها، وبشكل آخر فهذا البُعد يعكس سرعة الاستجابة للفرص من قبل المنظّمة (المواضية، 2016).

4. التّنظيم وتنفيذ الاعمال:

ويَكتسب التّنظيم أهميّة من خلال تأثيره الفعال في نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليّاتها المختلفة للمنظمة، وأنّه يساعد العاملين على العمل سوية لإنجاز الأهداف، وعلى أساس ذلك فإن المنظمة لا تؤدي وظيفتها عندما لا يؤدي جزء أو أكثر وظيفته بالصورة الصحيحة (Stoner , Freeman, & Gilbert, 2003). وهناك أهمية تشجيع الحوار والنقاش بين كافة الأطراف المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات بالإضافة إلى تشجيع المبادرات والأفكار الجيدة وتبادل المقترحات الخاصة بتنفيذ استراتيجية الشركة من خلال وحدات وأقسام العمل المختلفة داخل الشركة (Sambamurty, Bhardwaj & Grover , 2003).

5. التّخطيط الاستراتيجيّ:

يُعتبر التّخطيط من الوظائف الإداريّة المهمّة، وأنّه من مهام القيادات في الإدارات، وقد أظهر مفهوم التّخطيط الاستراتيجي نتائج ملفتة في سوق العمليّات، حيث يكاد يكون من المستحيل عدم وجود ربحيّة للمنظّمة من خلال تطبيق طرق وأساليب التّخطيط الاستراتيجي في أعمالها. فالمنظّمات التي لديها مفهوم واضح المعالم في التّخطيط الاستراتيجي لديها القدرة الأعلى لتحقيق أهدافها. أما المنظمات التي لا تُطبق التخطيط الاستراتيجي في أعمالها فإنّ الفرصة لديها تكون

ضئيلة في البقاء والاستمرارية في السوق. حيث تأخذ هذه المنظمات تأثير العوامل الخارجية التي لها تأثير كبير على المنظّمة، وتأثير العوامل الداخلية من خلال تحليل نقاط القوّة والضّعف للمنظمة، والذي بدوره يعمل على تحقيق الأهداف المحددة واستراتيجية طريقة التنفيذ، فضلاً عن وسائل لقياس وتقييم تنفيذ الأهداف(Johnson, 2006).

مفهوم التّميز التّنظيمي

يَعود التّميز التّنظيمي في جذوره إلى نظرية الإدارة العلمية، ومدرسة العلاقات الإنسانيّة، ونظرية النظم، على اعتبار أنّه وُلد نتيجة لتوالي موجات الفكر الإداري والتّنظيمي، وصولاً إلى الرّؤية الشاملة للمنظمة من حيث بيئتها، وعملياتها، وغاياتها (حافظ وكهيه، 2014).

وقد عرّفه بيورخات (Burkhat,1993) بأنّه سعي المنظمات نحو استغلال الفرص المناسبة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرّؤية المشتركة التي تقوم على وضوح الهدف وكفاية الموارد وتحقيق معدلات عالية للأداء. ويرى غروت (Grote,2002) بأنّ التّميز التّنظيمي هو مقدرة المنظّمات على خلق الفرص واستغلالها، وتهيئة المناخ المحفّز والمواجهة الفّعالة لمشكلات العمل المختلفة. وعرّفته ماير (Meyer, 2005, 31) بأنّه تميّز إداريّ ووظيفيّ يتأتّى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسّم التّميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثّل في القيادة، والتّمكين، والنّمو لزيادة الرّضى الوظيفي وتحسين الأداء.

وممّا سبق يُمكن تعريف التّمييز التّنظيمي بأنّه: استثمار الجامعات للفرصة المتاحة والتي تكون مبنيّة على تخطيط استراتيجي فعّال ومسبق.

أهميّة التّميز التّنظيمي:

ومن مقومات التّميز التّنظيمي التطوير المستمر إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين من حيث التميّز، وأن يكون لها السّبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوّق في الوصول الأسرع إلى المستفيدين وتوفير منافع ومميّزات لهم لا يجاريها المنافسون، كما يؤسّس إلى بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظّمة. ويكون من سمات التّميّز المقدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظّمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها (الخريشة والزريقات ونور،2013).

ويُعد التّميّز التّنظيميّ ضرورة من ضرورات التطوير الإداريّ لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإداريّة في المنظّمة، إذ أنّ تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلّب وجود تنظيم فعّال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأنّ المنظمة ملكاً له، إنّ هذا الشّعور يدفع العاملين إلى بذل قصارى طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم لتحقيق أفضل مستوى من التّميز والنّجاح(النسور،2010).

ويتحقق التّميز التّنظيمي من خلال الرؤى المشتركة للمعرفة والنماذج الموجدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف السابقة المتاحة بذاكرة المنظمة (زايد،2003).

وتنبُع أهميّة التّميز التّنظيمي من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الدّاعمة للتّميّز وتتمثّل في القوى البشريّة، الثّقافة، العمليّات الداخلية، الهيكل التّنظيميّ، التّكنولوجيا (رضوان، 2014).

الدّراسات السّابقة:

تمّ الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك من خلال الاطلاع على الدوريات التّربوية المحكمة، وقواعد البيانات العالمية، فلم يجد الباحث أيّ دراسة تناولت الرشاقة الاستراتيجية وعلاقته بالتّميز التّنظيمي في مجال التّربية وسوف يتمّ عرض الدراسات ذات الصلة الأقرب إلى موضوع هذه الدراسة.

وفيما يلي عرض لتلك الدراسات مرتبة تنازلياً وفقاً لتسلسها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ومصنفة على نوعين هما:

الدّراسات السابقة المتعلقة بالرّشاقة الاستراتيجية:

فقد قام كيتونين (kettunen,2010) بدراسة هدفت إلى تطوير الرّشاقة الإنتاجية والرشاقة الاستراتيجية في الشركات التقنية" على وضع إطار متكامل لاستراتيجية الأعمال وتطوير منهجيات المنتجات في ظل ظروف محددة في بيئات الأسواق المعقدة وسريعة التغير، لأن الشركات تحتاج إلى الرّشاقة الاستراتيجيّة للحفاظ على الميزة التّنافسية في العصر الرّاهن، وقد تمّ اختبار هذه الدراسة على الشركات التكنولوجية الفنلندية، والتي أجريت من خلال المقابلة الشّخصيّة على عيّنة من المدراء التّنفيذيّين، وقد أظهرت النّتائج أنّه مع خبرة الشّركات خلال السّنوات الماضية وجود جزء من نموذج الدّراسة قد تحقّق، وهناك آثاراً إيجابية متوقّعة وجدت في العمليات التّشغيلية للشّركات، وقد أوصت نتائج الدّراسة على اعتماد الأساليب المتطوّرة في تطوير المنتجات من خلال الرّشاقة الاستراتيجيّة طويلة الأمد، والمبادرة بقبول التّغير في جميع الأقسام لدى الشّركة بدلاً من تجنّبه.

وسعت دراسة فارتاش ودافودي (Fartash and Davoudi, 2012) إلى استكشاف عناصر الرشاقة الاستراتيجية ومضامينها ضمن مستويات مختلفة من التّغير البيئي، وتُستخدم هذه الدّراسة إطاراً ثلاثياً يشمل الكفاية والمقدرة والأداء إلى جانب الآراء والنّظريات للقدرات الديناميكية وقوة الروابط الضعيفة، والآراء المستندة إلى المعرفة في مجال الميزة التّنافسية لتوضيح كيف يمكن للمنظمة أن تُنفذ الاستراتيجيات اللازمة لبناء الكفايات المطلوبة من أجل الحصول على قُدرة الرشاقة الاستراتيجية، وإضافةً إلى ذلك تقوم الدراسة بتفسير أهميّة الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التّشغيلي والمالي عند مستويات متغيرة من التغير البيئي.

وأشار يوتش (Yauch, 2011) في دراسته إلى مفهوم الرشاقة لأول مرة في عام 1991م وجذب انتباه العديد من المنظمات على اختلاف نشاطاتها طالما بدأت بيئة الأعمال تصبح ديناميكية. ومع ذلك فمن الصعب أن تحدّد ما إذا كانت المنظمة مرنة أو غير مرنة ومستوى تلك الرشاقة، وتوجد منهجيات خاصّة بقياس الرشاقة من مختلف الأنواع والأساليب بعضها يرتبط بأنواع محددة من عمليات الأعمال، وأخرى تؤكد على الرشاقة عبر سلاسل التزويد في حين ترتبط بعضها بوحدات الأعمال الفردية، ويُركّز البعض على القياس التشغيلي الداخلي ويهمل بيئة الأعمال، وهذه الدراسة تعرض فهرساً كمياً للرشاقة يستند إلى التأطير النظري للمرونة كناتج للأداء والذي يرتبط بنجاح المنظمة واضطراب بيئة الأعمال لديها، وقد تمّ تصميم مصفوفة 2/2 من أجل الحصول على أربعة تباديل للاضطراب البيئي والنّجاح المؤسّسي، والمنهجية المستخدمة في حساب الرّشاقة تتكون من تقييم منفصل للاضّطراب البيئي والنّجاح وبعد ذلك توليف المتغيرين في العلاقات النهائية للرّشاقة، اعتماداً على دراسة حالة ومسح بيانات تمّ جمعها من عدّة منظّمات إضافة إلى المدخلات من جانب خبراء داخل تلك المنظّمات. وعلى ذلك فقد كان لفهرس الرّشاقة عدّة مزايا: يُعتبر قابلاً للتطبيق في أيّ نوع من منظّمات التّصنيع وتقييم الرشاقة ممكن

للعديد من أنواع شركات التصنيع ومقارنات الرشاقة يمكن إجراؤها بين شركات التصنيع في صناعات مختلفة وإعادة ترتيب التوقعات لكل نجاح محتمل وتعتبر إطاراً مفيداً للباحثين والممارسين.

وأجرى أتافار وغاندهاري وموميني (Attafar,Ghandehari, Momeni, 2012) دراسة هدفت إلى بيان المتطلّبات اللازمة لتنفيذ الرّشاقة الاستراتيجية في المنظّمات بشكلٍ عام، وكحالة دراسة في مجموعة الانتخاب الصّناعية، وقد اعتمدت أسلوب العينة العشوائية لاختيار العيّنة، وتكوّنت من جميع المدراء في الشركة وتمّ استخدام استبانة، طُبّقت على(165)مديراً، وقد توصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أنّ البنيّة التّحتية لتنفيذ الرّشاقة الاستراتيجية والأكثر أهميّة يتم تجميعها في ثلاث عواملٍ وهي عامل تنظيمي ويتضمن الهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، والتكنولوجيا، والثّقافة، والعمليّات، والعامل الثّاني هو العامل الإداريّ ويشمل التفكير الاستراتيجي، ومشاركة الإدارة، وتمكين العاملين، أمّا العامل الثالث فهو العامل الفردي ويشمل المستوى المهني، والدافعية، والالتزام.

أمّا دراسة دوز وكوزونين (Doz and Kosonen, 2012) هدفت إلى جدولة القيادة لتسريع إعادة بناء الأعمال، وبيان البرنامج القيادي لتسريع عمليّة تجديد نموذج الأعمال، والتوقفات الاستراتيجية والاضطرابات تستدعي إعادة إجراء تغييرات في نموذج الأعمال، ولكن بمرور الوقت تقوم المنظّمات الفعّالة بشكل طبيعي بتطوير نماذج لزيادة الاستقرار وبالتّالي التماسك وحل هذا التّناقض يمكن إجراؤه بسهولة من خلال تطوير ثلاثة مقدرات جوهريّة متلاحقة من أجل جعل المنظّمة أكثر رشاقةً وهي الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة وانسيابية الموارد، هذه الدراسة تراجع المحددات الرئيسة لهذه المقدرات استناداً إلى البحث المفصّل الذي تم إجراؤه في عدّة منظّمات تقوم

بإعادة النّظر في مفهوم نماذج الأعمال لديها، وفي هذه الدراسة تقترح تجميع كافّة أفعال ونشاطات القيادة الحاسمة التي تمكن من الحصول على القدرات المتلاحقة المطلوبة من أجل تسريع التجديد والتحول في نماذج الأعمال.

وهدفت دراسة الزين(2013) إلى بيان أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفّة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغيّر معدّل في شركة البا هاوس في الأردن، وقد تكوّن مجتمع الدّراسة من كافة العاملين في المواقع التّابعة للشركة، ولتحقيق أهداف الدّراسة استخدم المنهج الوصفي التّحليلي، وتوصّلت الدّراسة إلى عدد من النّتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات الاستراتيجية الدّقة، والتّكاملية، والتّجانس في تحقيق الخفّة الاستراتيجية لشركة البا هاوس الاردن عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة احصائية لخصائص المعلومات الاستراتيجية(الدقة، التكاملية، التجانس) على القدرات التنافسية لشركة البا هاوس الأردن ووجود أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المعلومات الاستراتيجية الدّقة، والتّكاملية، والتّجانس في تحقيق الخفّة الاستراتيجية لشركة البا هاوس الأردن بوجود القدرات التنافسية كمتغير معدل.

وأجرى الصانع (2013) دراسة هدفت إلى قياس وبيان أثر محدّدات الرّشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها(التّخطيط، والتّنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها(مدى تحقيق الهدف، والتكيف البيئي، ونوعية المخرجات) كمتغيّر تابعٍ في شركة تصنيع الإسمنت الأردنية، تمّ استخدام استبانة شملت(47) فقرة موزّعة على سبعة مجالات، وتكونّت عيّنة الدّراسة من الكادر الإداريّ المكّون من المدراء بدرجات وظيفيّة متفاوتة (رئيس مجلس إدارة، مدير عام، عضو مجلس إدارة، نائب مدير عام، مديراً تنفيذي) ،حيث بلغ عدد العيّنة (63) فرداً، ومن

أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أنّه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرّشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعاليّة التّنظيمية بمتغيّراتها.

وسعت دراسة إدريس والربيعي(Idris & Al–Rubaie, 2013) إلى اختبار أثر التعلم الاستراتيجي على الرّشاقة الاستراتيجية في شركة الباهاوس بالأردن، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (55) من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين ومشرفي الإنتاج وقد تم استرداد(47) استبانة، وقد توصّلت الدّراسة إلى العديد من النّتائج كان أبرزها: وجود تأثير دالٍّ إحصائياً بين التّعلم الاستراتيجي والرّشاقة الاستراتيجية في شركة الباهاوس في الأردن، كما وتوصّلت إلى أنّ مستوى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية في شركة الباهاوس كان قوياً جداً.

وفي دراسة أجراها أبو راضي (Abu Radi, 2013) هدفت إلى اكتشاف تأثير الرّشاقة الاستراتيجيّة على القدرات التنافسية في المستشفيات الخاصّة عن طريق متغيرات الرشاقة الاستراتيجية وهي وضوح الرّؤية، وفهم المقدرات الأساسيّة، اختيار الأهداف الأساسيّة، اختيار الأهداف الاستراتيجية، تقاسم المسؤولية، اتّخاذ الإجراءات، ومتغيرات القدرات التنافسية (الابتكار، جودة الخدمة، الموثوقية، المرونة، قيادة التكلفة)، كما هدفت لفحص مدى تطبيق المستشفيات الأردنيّة الخاصّة، التي تقع في عمان. تمّ تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عيّنة الدّراسة والتي تكوّنت من الإدارات العاملة في المستشفيات الخاصة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة(233) استبانة، وقد أظهرت النّتائج أنّه يوجد علاقة بين متغيرات الرّشاقة الاستراتيجية ومتغيرات القدرات التنافسية، وأنه يوجد اختلافات في مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات الأردنية، كما وقد نتج أنّ المستشفيات الأردنيّة الخاصّة قادرة على خلق القيمة واستعمالها في اختيار زبائنها.

وفي دراسة الكبيسي ونوري (2013) التي هدفت إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) في خفّة الحركة الاستراتيجية وقد تمّ انتقاء مستشفى مدينة الطب، ومستشفى اليرموك كمجتمع للدراسة، وتم اختيار الأطباء العاملين في أقسام الطوارئ كعيّنة للبحث، ليبلغ إجمالي مجموع العينة من كلا المستشفيين (53) طبيباً، وتم التوصل لعدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير واضح لمبادئ حلقة القرار في خفة الحركة الاستراتيجية، كما تبين حسب وجهة نظر الأطباء في أقسام الطوارئ في المستشفيات التي خضعت للدراسة أنّ ارتفاع مستويات سرعة التغيير في العمليات والأنشطة وردود الفعل السريعة يزيد من خفّة الحركة الاستراتيجية في أقسام الطوارئ، وأنّ التّغير الذي يحصل ينعكس إيجابياً في إحداث المزيد من خفّة الحركة الاستراتيجية، كما ونتج عن الدراسة أنّ زيادة مستويات التنوع في تقنيات العمل، والهياكل التنظيمية، والقدرات والموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في رفع مستويات خفّة الحركة الاستراتيجية، ونتج عن الدراسة أيضاً أنّ مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية كان ضعيفاً لدى عينة الدراسة.

وسعت دراسة ديهاجي & نافاباخش (Dehagi & Navabakhsh, 2014) إلى تحديد تأثير العوامل الإداريّة لتنفيذ الرّشاقة الاستراتيجية في بلدية أصفهان، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الوصفي، وكانت عيّنة الدّراسة من مدراء وموظفي الإدارة العليا، ووزّعت (235) استبانة بطريقةٍ عشوائية، وقد أوصت الدّراسة بضرورة وجود تنسيق بين وحدات البلدية، وضرورة تصميم هيكل تنظيمي أقل هرمية، وسهولة استعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات، وتوصي الدراسة بضرورة أن تكون ثقافة المنظّمة تستند على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين، وإنشاء قيم مثل ثقافة العمل الجماعيّ وثقافة التّعلم التّنظيميّ وثقافة التّغيير، وثقافة العمل الفعّال وهذه الأنواع من القيم

يمكن أن تساعد المنظّمات لتصبح أكثر رشاقة، وعلاوة على ذلك في المنظّمات الرّشيقة يجب أن تحدّد جميع العقبات بهدف تحقيق السّرعة المطلوبة للقضاء عليها.

وهدفت دراسة الحريزات(2015) إلى توضيح أثر الخفّة الاستراتيجيّة في ضوء المقدرات التّنافسية في تطوير أداء العمليّات في شركات الصناعات الهندسية الأردنيّة، والتّعرف إلى درجة العلاقة الارتباطية التشابكيّة بين عوامل الرّشاقة الاستراتيجية وعوامل المقدرة التنافسية في شركات الصناعات الهندسية، استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي الاستدلالي، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الصناعات الهندسية في المملكة الاردنيّة الهاشميّة، واستخدم الاستبانة كأداة للبحث، وتم التوزيع على عيّنةٍ مكونةٍ من (236) موظفاً، وكان من أبرز النّتائج التي توصّل لها الباحث، أنّ هناك علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الخفّة الاستراتيجية وعوامل المقدرة التنافسية، وأشارت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية للخفة الاستراتيجية في أداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية الأردنية، وأشارت إلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية للخفّة الاستراتيجية على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية الاردنية.

وأجرى عبد حسين(2016) دراسة هدفت التّعرف إلى العلاقة التأثيريّة بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدّور الوسيط للرّشاقة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عيّنة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات شملت(154)عضواً من رؤساء الأقسام والوحدات والشُّعب، سعى هذا البحث إلى تحديد التأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتّجديد الاستراتيجي، وقد تم اختيار شركة زين العراق للاتصالات ميداناً للبحث من خلال الاستبانة كأداة للبحث، وكان من أهمّ الاستنتاجات أنّ متغير الرشاقة

الاستراتيجية يتوسط جزئياً العلاقة بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديدي الاستراتيجي على مستوى الشركة عيّنة البحث.

وهدفت دراسة هنيّة (2016) التّعرف إلى مدرجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميّز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تمثّلت في(الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، وتم استخدام أبعادٍ للتّميز في الأداء المؤسّسي تمثّلت في(القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن" من وجهة نظر الشركة"، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم أسلوب الحصر الشامل في إجراء الدراسة الميدانية حيث انحصر مجتمع الدراسة في شركات الصناعات الغذائية المسجلة كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (67)شركةً، ولكن تم توزيع (104) استبانة على (55) شركة، وقد توصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أنّ مستوى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية والتّميز في الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائيّة كانت بدرجة قوية لكلا المتغيرين، وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية وبين ممارسة التّميز في الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على التّميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة حيث أظهرت نتائج الدراسة أنّ أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المؤثرة على التّميز في الأداء المؤسسي هي (المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) وأنّ باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف.

وفي الدراسة التي أجراها المواضية (2016) فقد هدفت إلى الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصّة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مطورة للتعلم الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية، طبقت الدراسة على القادة الأكاديميين والإداريين في خمس جامعات خاصة أردنية، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج عديدة كان من أبرزها أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى المبحوثين في الجامعات الخاصة الأردنية مرتفع، ويوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، القدرات الأساسية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية.

الدّراسات السابقة المتعلقة بالتّميز التّنظيمي:

سعت دراسة عقل(2005) إلى تطوير معايير التّميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التّعليم العالي في الأردن، ومثّلت عيّنة الدّراسة جميع العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميّة ومدراء الوحدات الإداريّة، وقد توصّلت إلى العديد من النّتائج أبرزها: أنّ درجة تقدير العمداء ورؤساء الأقسام كانت مرتفعة لمعايير التّميز في جميع المجالات، وتم تطوير معايير التميز المقترحة للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن على مستوى القيادة والتخطيط الاستراتيجي وفاعلية العمليات.

وأجرى الرشايدة (2007) دراسة هدفت التعرف إلى درجة معرفة القادة التّربويين في الأردن بمفهوم الأداء المؤسسي المتميّز ومن ثم تطوير نموذج تقويم الأداء المؤسسي المتميز في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وكان عدد العيّنة (399) شخصاً، وقد أظهرت الدراسة معرفة القادة

التربويين بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز بصورة جيدة وخاصة في مجال الموارد البشرية والمادية والتّخطيط الاستراتيجي.

وهدفت دراسة خان وماتلي (khan & Matlay, 2009) التّعرف إلى درجة فعالية مقياس جودة الخدمة في إكساب مؤسسات التعليم العالي التّميز التنظيمي، وأظهرت الدراسة أنّ تنفيذ الخدمة المتميزة يوفر العديد من المزايا المتوقعة مثل: تحسين الأداء، والتّركيز على المستهلك، ومشاركة العاملين، وتحسين العلاقات مع الأطراف الخارجيّة باعتبار هذه الأمور عوامل حرجة لنجاح التّميز.

وسعت دراسة أجراها الرشيدي(2010) التّعرف إلى التّخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التّميز التّنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنوّرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، وقد توصّلت الدراسة إلى أن تصورات المدراء للتّميز التّنظيمي ذات مستوى مرتفع، ووجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في التّميز التّنظيمي، وأنّ أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (68.9%) من التباين في التّميز التنظيمي، ووجود أثرٍ لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة في التّميز التّنظيمي، وأنّ أبعاد التّحليل الاستراتيجي للبيئة تفسر ما مقداره (58.9%) من التباين في التّميز التنظيمي، ووجود أثر لأبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأنّ أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (49.9%) من التباين في التّميز التّنظيمي.

وهدفت دراسة مجيد(2010) التّعرف إلى مستوى أدراك العاملين في الجامعات الأردنيّة الخاصة لإدارة المعرفة والتّميز التّنظيمي، وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ تصورات العاملين في الجامعات الخاصّة للتّميز التّنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، كما دلّت النّتائج على أنّ أبعاد إدارة المعرفة تفسّر (68.1%) من التباين في بُعدِ التّميز التّنظيمي.

وأجرى النسور (2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلّمة في تحقيق التّميز المؤسسي في وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، تم تصميم استبانة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة خصائص المنظمة المتعلّمة ومستوى تطبيق أبعاد التّميز المؤسسي كان متوسطاً، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظّمة المتعلّمة في تحقيق التّميز المؤسّسي.

وسعت دراسة الدوسري(2011) الكشف عن أثر عوامل التّغيير الداخلية والخارجيّة على التّميز التّنظيمي في مراكز الوزارات في السّعودية، وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ تصورات العاملين للتّميز التّنظيمي كانت بمستويات مرتفعة وأنّ هناك أثراً لعوامل التغيير في التّميز التنظيمي وأنّها تفسر ما مقداره (61.2%) من التباين في التّميز التنظيمي.

أما في دراسة عبد الغفار وهمام(2013) والتي هدفت التعرف إلى الدور الذي تؤدّيه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة في تحقيق التّميز التنظيمي. وأظهرت الدّراسة أن أهمّ توجهات إدارة الجامعة لإدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة جاءت متوسّطة، وهناك علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين الأداء الاستراتيجي والتّميز التّنظيمي، وأنّ التّميز التّنظيمي يزيد وبشكل كبير على أثر تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة بيتا 0.070.16 على التوالي، وأنّ أثر إدارة الأداء الاستراتيجي يتعدى ضعف أثر التّميز التّنظيمي حيث بلغت قيمة بيتا 0.14، 0.35 على التوالي.

وفي دراسة أجراها حافظ وكهيه(2014) هدفت إلى قياس تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التّميز التّنظيمي من خلال العلاقات التأثيرية للأنماط القيادية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن المقابلات الشخصيّة، طبّقت على عينة (107) وقد توّصلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتاجات كان من أبرزها: أنّ التّميز التّنظيمي يعتمد على معايير

ومؤشرات لا تركز على مسائل سلوكية فقط، وإنّما يعتمد على معايير ماديّة متمثلة بالتكنولوجيا والعمليات والمعلومات، وأكدّت الدّراسة على ضرورة اعتماد كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في محافظة بغداد بالتّميز التّنظيمي ضمن شعبة الأداء الجامعي، وتنمية مهاراتها ضمن الهيكل التّنظيمي للمؤسسة التعليمية لتوجيه وترشيد مواردها البشرية والمالي والمادية والمعلوماتية بشكل صحيح.

أمّا دراسة حمد (2014) فهدفت التّعرف إلى درجة إسهام أبعاد إدارة الأداء ومكوناته في تحقيق التّميّز التّنظيميّ لدى إحدى دوائر وزارة الماليّة وهي الهيئة العامّة للضرائب، ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع أصحاب القرار، لمعرفة مدى اهتمامهم بإدارة الأداء، فضلا على الاطلاع على التّقارير الرقابية التي أعدتها كلّ من ديوان الرقابة المالية ومكتب المفتش العام في الوزارة، ولاختبار صحة الفرضيات تم جمع المعلومات من عينة عشوائيّة في الهيئة المبحوثة والبالغ عددهم(77) فرداً من مدراء الفروع ومعاونيهم، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، وفي ضوء نتائج البحث وتحليلاته تم التوصل للعديد من النتائج كان أبرزها: أنّه يوجد دور بارز لأبعاد إدارة الأداء في تحقيق التّميز التّنظيمي.

وبيّن النويقة(2014) في دراسته التي هدفت التّعرف إلى مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التّميز التنظيمي، استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تمّ تصميم استبانة إحصائية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، تكوّنت عيّنة الدّراسة من(110)، وتوّصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتّميز التّنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في

تعزيز أبعاد التّميز التّنظيمي، وفي ضوء هذه النّتائج قدمت الدراسة عدداً من التّوصيات التي تستهدف تعزيز أسلوب فرق العمل والتّميز التّنظيمي في الجامعة.

ملخص الدراسات السابقة والتعليق عليها:

من خلال استعراض الدراسات السّابقة المتوفرة حول متغيّرات الدراسة، يمكننا أن نستنتج أنّ معظم الدّراسات قد تناولت المتغيرات بشكل يساعد الدراسة الحاليّة على وضع إطار نظري ومفاهيمي لكلا من الرّشاقة الاستراتيجية والتّميز التّنظيمي، وكذلك استنتاج الأبعاد والمعايير التي تناسب بيئة الدراسة الحالية ومن خلال ما سبق من دراسات يتّضح لنا أن معظم الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح أهميّة ممارسة الرشاقة الاستراتيجيّة وما لها من دور مهم وفعّال في جعل المنظّمة متميّزة في الجوانب التّنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لتحليل البيانات، وأنّ معظم الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، وبعض الدراسات اعتمدت على المقابلة الشّخصية، ولكن كان التّباين في العينات الدراسية في الدراسات السّابقة كل حسب البيئة التي تمّت الدراسة فيها، واختلفت أحجام العينات حسب الفئة المستهدفة من الدراسة.

وحصل الباحث على فوائد عدة من خلال اطّلاعه على الدراسات السابقة كالتّعرف إلى آخر المستجدات العلميّة والبحثيّة في مجال الدّراسة الحاليّة، أيضاً ساعدت الدراسات السابقة على إثراء الجانب النّظري والإطار الفكري للدّراسة الحاليّة، كما استفاد الباحث من تلك الجهود في عدّة مجالات يمكن إجمالها في الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع ومتغيّرات الدّراسة وفي تكوين تصور واضح عن موضوع (الرّشاقة الاستراتيجية) وموضوع(التّميز التّنظيمي) بأبعادهما المختلفة، والاستفادة من منهجية الدّراسات وتسلسل فقراتها وصياغة منهجية

الدراسة الحالية، والمساعدة في تصميم أداة الدراسة(الاستبانة)، وتحديد البيئة والعيّنة المناسبة للدّراسة الحالية، وتحديد الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية.

ولم تتّفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي الارتباطي، وفي استخدامها الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة، وفي فرضياتها التي قامت عليها وفي بيئة الدراسة حيث اختارت الدراسة الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

وتعد الدراسة الحالية ذات منظور أكاديميّ حديث المحتوى ومن الموضوعات الجديدة في علم الإدارة التربوية في العالم العربيّ بشكل عام وفي الأردنّ والجامعات الأردنية بوجه خاص، وذلك لقلّة الاتجاهات البحثيّة العربيّة حول موضوع الرّشاقة الاستراتيجية ولدورها المهم في مواكبة الأحداث والتطورات السريعة، وعليه يمكن تلخيص إسهامات هذه الدراسات وما يميّزها عن غيرها من الدّراسات السابقة بالتّالي: أظهرت الدّراسة الحالية الإسهامات الفكريّة الحديثة في مجالي الرّشاقة الاستراتيجية والتّميز التّنظيمي، وبإطار نظريّ يحتوي على مفهومي الرّشاقة الاستراتيجية والتّميز التّنظيمي والرّبط بين المفهومين، حيث تناول هاذين المفهومين بشكل واضح مما يساعد الباحثين في ما بعد بالرجوع إليه والاستفادة منه بشكل كبير، وقد حاولت الدراسة الحالية إكمال الجهود البحثية التي قامت بها الدراسات العربية والأجنبية والتي تساعد على الترابط المنطقي بين أبعاد الدراسة.

وتميزت الدراسة عن غيرها من الدراسات على المستوى المحلي من حيث أنّها تناولت قطاعات التعليم العالي حيث أنّها تعتبر الأولى من نوعها على حد علم الباحث التي تربط بين الرّشاقة الاستراتيجية والتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنية.

الفصل الثالث

الطّريقة والإجراءات

1.3منهج الدراسة.

2.3مجتمع الدراسة.

3.3عينة الدراسة.

4.3 أداتا الدراسة.

5.3صدق أداتي الدراسة.

6.3ثبات أداتي الدراسة.

7.3المعالجة الإحصائية.

8.3الإجراءات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمّن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وإجراءات الدراسة.

منـهج الدّراسة المستخدم:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الرسالة، بوصفه المنهج الملائم للدراسة الحالية، حيث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة للدراسة؛ لجمع البيانات التي اشتملت على بعدين تمثّلت في الرشاقة الاستراتيجية، والتميز التنظيمي.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للعام 2017/2016، والبالغ عددهم (8052) عضوَ هيئة تدريس، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرّتبة العلمية

الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة للعام 2015/2014				
الجامعة	استاذ	استاذ مشارك	استاذ مساعد	المجموع
الجامعة الاردنية	427	398	302	1127
جامعة اليرموك	265	242	232	739
جامعة مؤته	174	138	131	443
جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية	214	261	308	783
الجامعة الهاشمية	61	190	179	430
جامعة آل البيت	49	128	92	269

جامعة البلقاء التطبيقية	101	294	418	813
جامعة الحسين بن طلال	23	109	97	229
جامعة الطفيلة التقنية	13	71	58	142
الجامعة الالمانية الاردنية	25	23	94	142
جامعة عمان العربية	31	25	33	89
جامعة الشرق الأوسط	37	33	77	147
جامعة جدارا	18	30	88	136
جامعة عمان الأهلية الخاصة	23	54	135	212
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	31	64	159	254
جامعة فيلادلفيا	31	49	134	214
جامعة الإسراء	26	44	153	223
جامعة البتراء الأهلية الخاصة	27	45	155	227
جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	23	53	179	255
جامعة الزرقاء	29	53	185	267
جامعة اربد الأهلية الخاصة	8	30	53	91
جامعة جرش	24	42	101	167
جامعة الاميرة سمية للتكنولوجيا	16	31	51	98
الاكاديمية الاردنية للموسيقى	3	4	8	15
كلة العلوم التربوية والآداب–الأنروا	0	12	20	32
كلية الاردن الجامعية التطبيقية للتعليم الفندقي والسياحي	1	0	5	6
الجامعة الأميركية في مأدبا	15	11	47	73
جامعة عجلون الوطنية الخاصة	5	12	48	65
الجامعة العربية المفتوحة	4	9	27	40
العقبة	17	21	33	71
جامعة العلوم الاسلامية	41	65	147	253
المجموع	**1762**	**2541**	**3749**	**8052**

عيّنة الدّراسة:

تمّ استخدام طريقتين للمعاينة الإحصائية هما الطريقة العنقوديّة العشوائيّة حيث تم اختيار الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤته، وجامعة الحسين، والجامعة الهاشمية، وجامعة

الشّرق الأوسط، وجامعة جدارا، وجامعة فيلادلفيا، وجامعة الاسراء من مجتمع الدراسة والجدول الآتي يبين توزع أفراد عينة الدراسة:

جدول(2)

توزع أفراد عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية

الجامعة	استاذ	استاذ مشارك	استاذ مساعد	المجموع
الجامعة الاردنية	427	398	302	1127
جامعة اليرموك	265	242	232	739
جامعة مؤته	174	138	131	443
جامعة الحسين	23	109	97	229
الجامعة الهاشمية	61	190	179	430
جامعة الشرق الأوسط	37	33	77	147
جامعة جدارا	18	30	88	136
جامعة فيلادلفيا	31	49	134	214
جامعة الاسراء	26	44	153	223
المجموع	**1062**	**1233**	**1393**	**3688**

ومن ثمّ اختيار عيّنة طبقيّة من أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الأردنيّة من مجتمع الدراسة والجدول الآتي يبين توزع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديميّة، ومصدر الحصول على آخر مؤهّل، والسّلطة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة.

جدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	350	%74.5
	أنثى	120	%25.5
	المجموع	**470**	**%100.0**
التخصص	كلية علمية	283	%60.2
	كلية إنسانية	187	%39.8
	المجموع	**470**	**%100.0**
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	200	%42.5
	أستاذ مشارك	155	%33.0
	أستاذ مساعد	115	%24.5
	المجموع	**470**	**%100.0**
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	285	%60.6
	5-10 سنوات	113	%24.0
	10 سنوات فأكثر	72	%15.3
	المجموع	**470**	**%100.0**
مصدر الحصول على آخر مؤهل	جامعة عربية	321	%68.3
	جامعة أجنبية	0149	%31.7
	المجموع	**470**	**%100.0**
السّلطة المشرفة	جامعة حكومية	248	%52.8
	جامعة خاصة	222	%47.2
	المجموع	**470**	**%100.0**

أداتا الدراسة:

لتطوير أداتيّ الدّراسة، لقد قام الباحث بالاطلاع على الأدب النّظري والدّراسات السّابقة المتعلّقة بالرّشاقة الاستراتيجية كدراسة الكبيسي ونوري(2013)، ودراسة هنيّة(2016) ودراسة المواضية(2016)، أمّا بالنّسبة إلى التّميز التّنظيمي فقد تم الاستفادة من دراسة (رضوان، 2014)،

ودراسة الرّشيدي(2010) ودراسة عبدالغفار وهمام(2013)، حيث تكوّنت الاستبانة الأولى من خمسة مجالات هي (وضوح الرّؤية والأهداف، والقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتّنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي) و(53) فقرةً انضوت تحت تلك المجالات، في حين تكوّنت الأداة الثّانية من ثلاثِ مجالاتٍ هي (تميّز القادة، وتميّز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية) و(40) فقرةً، وقد كان ذلك في الصورة الأولية للاستبانتين، والملحق (1) يبين ذك.

صدق أداتي الدراسة

للتأكّد من صدق أداتي الدراسة الأولى والثانية، فقد تمّ استخدام الصدق الظاهري، إذ تمّ عرض الأداة على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنيّة الحكوميّة والخاصّة، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التّي تمّ تحديدها، ومدى صلاحيّة الفقرات وهل بحاجة إلى تعديل المقترح، إذ تمّ اختيار الفقرات التّي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكّمين، وتمّ إجراء اللازم مع الفقرات التي اقتُرح تعديلها أو صياغتها أو حذفها، وبالصّورة النهائية فقد تكوّنت الأداة الأولى من (5) مجالاتٍ هي(وضوح الرّؤية والأهداف، والمقدرات الأساسيّة والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتّنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي) و(45) فقرةً، في حين تكوّنت الاستبانة الثّانية بالصّورة النّهائية من (3) مجالاتٍ هي(تميّز القادة والمرؤوسين ، وتميّز الهيكل التّنظيمي، وتميّز الثّقافة التنظيمية) و(34) فقرةً، والملحق (2) يبين ذلك.

ثبات أداتي الدراسة:

للتأكّد من ثبات أداتي الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين) و(التّميز التّنظيمي) تمّ استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار(Test –Retest) وذلك بتوزيعهما على عيّنة استطلاعية مكونة من (25) عضوَ هيئة تدريس، وذلك بفارق أسبوعين بين الاختبار الأول والثّاني، وقد تمّ حساب معامل الثّبات للأداة الأولى، والثانية وفقاً لطريقتي (الإعادة، وطريقة الاتّساق الدّاخليّ باستخدام معادلة كرونباخ– ألفا) والجدول (4) يبين قيم معاملات الثبات. حيث بلغت قيم معامل Test-Retest لأداة الدّراسة ككل المتمثّل بـ (الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين 0.80)، في حين بلغت قيمة الأداة ككل والمتمثلة بـ (التّميز التّنظيمي 0.82)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدّراسة؛ إذ أشارت معظم الدّراسات إلى أنّ نسبة قبول معامل الثبات (0.70) (النجار والزعبي، 2013).

الجدول (4)
قيم معاملات الثبات لأداتي الدراسة

الأداة	المجال	معامل الاتّساق الدّاخليّ	Test–Retest
الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين	وضوح الرؤية والأهداف	0.79	0.85
	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	0.77	0.82
	الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات	0.76	0.81
	التنظيم وتنفيذ الأعمال	0.75	0.79
	التخطيط الاستراتيجي	0.74	0.78
	الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين ككل		**0.80**
التميز التنظيمي	تميز القادة والمرؤوسين	0.78	0.83
	تميز الهيكل التنظيمي	0.80	0.81
	تميز الثقافة التنظيمية	0.77	0.85
	التميز التنظيمي ككل	0.79	0.84
الأداة ككل			**0.82**

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السّؤالين الأول والثّاني تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الدراسة والأداة الكلية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجداول الإحصائية لمعرفة قيمة دلالة معامل الارتباط.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التّائي (t–test) لعيّنتين مستقلتين بالنّسبة لمتغيرات الجنس، والتّخصص، **والسّلطة المشرفة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل،** وتحليل التّباين الاحادي لمتغيري **الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة.**
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل ثبات الاختبار – إعادة الاختبار.

إجراءات الدراسة:

- الاطلاع على الأدبيات التربوية بما فيها الكتب العربية والأجنبية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تحديد مجتمع الدّراسة وعيّنتها، اختيرت بالطريقة العنقوديّة الطبقيّة العشوائيّة من الجامعات الاردنية.
- إعداد أداة الدراسة والتّحقق من الصدق والثّبات للاستبانة.
- " الحصول على الموافقة الرّسمية وكتاب تسهيل مهمة من الجامعة".
- "الحصول على الموافقة الرسميّة وكتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي".
- توزيع الاستبانة على أفراد عيّنة الدّراسة.

- جمع البيانات فور الانتهاء من إعداد الاستبانة عن طريق توزيع (550) نسخة وتم استرجاع (505) لكن تبين تلف 35 منها لعدم استكمال الإجابة.

- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) الحقيبة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

إجراءات تصحيح الأداة:

اعتمد الباحث في تحديده لدرجات الممارسة لدور كل طرف من الأطراف التي لها علاقة بالفرد المستجيب على النحو الآتي:

الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة(5) درجات، والحد الأدنى للبدائل هو(1) درجة، وبطرح الحدّ الأدنى من الحدّ الأعلى يكون الحاصل(4) درجات، ومن ثمّ قسّم الفرق بين الحدين على ثلاث مستويات كما هو موضح في المعادلة الآتية:

- 4÷3 مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) = 1.33 وعليه يكون:

أ. الحد الأدنى(المنخفض) = 1 + 1.33= 2.33.

ب. الحد المتوسط = 2.34 +1.33 =3.67.

ج. الحد الأعلى(المرتفع) = 3.68 فأكثر.

وهكذا تصبح أوزان الفقرات كالآتي:

- (3.68–5.0) مرتفعة.
- (2.34–3.67) متوسطة.
- (1.00–2.33) منخفضة.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وعرضها

1.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.

2.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.

3.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.

4.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.

5.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وعرضها

هدف هذا الفصل إلى عرض النّتائج التي مثّلت استجابات أفراد الدّراسة على فقرات الأداة، وذلك بعد تطبيق إجراءات الدّراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت، وفيما يلي عرض لنتائج الدّراسة، وحسب ترتيب الأسئلة لكل:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

1. ما درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس وللمجالات ككل، والجدول (5) يوضّح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولدرجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ككل.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	3.28	1.09	متوسطة	1
1	وضوح الرؤية والأهداف	3.27	1.08	متوسطة	2
3	الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات	3.26	1.06	متوسطة	3
4	التنظيم وتنفيذ الأعمال	3.22	1.03	متوسطة	4
5	التخطيط الاستراتيجي	3.07	0.97	متوسطة	5
درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ككل		**3.22**	**0.93**	**متوسطة**	

يظهر من الجدول (5) أنّ المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عيّنة الدّراسة على درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميّين في الجامعات الأردنيّة تراوحت ما بين (3.07–3.28) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النّحو الآتي: المقدرات الأساسيّة والتّكنولوجية، وضوح الرّؤية والأهداف، الشّراكة في المسؤوليّة واتّخاذ الإجراءات، التّنظيم وتنفيذ الأعمال، التخطيط الاستراتيجي، وبلغ المتوسط الحسابي الكلّي لدرجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية (3.22) ويعكس درجة ممارسة متوسطة.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس لكل فقرة على حده، وتمّ وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الأول: المقدرات الأساسية والتكنولوجية.

أشتمل هذا المجال على (8) فقرات تقيس بمجملها مدى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين المتعلّقة بالمقدرات الأساسيّة والتّكنولوجية، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المقدرات الأساسية والتكنولوجية مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
6	يُوجد شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة.	3.41	1.21	متوسطة	1
3	يُوفر مجموعة من المعارف اللازمة لأداء العمل.	3.30	1.34	متوسطة	2

5	يُعظّم نقاط القوة ويوفر ما هو لازم.	3.29	1.25	متوسطة	3
7	يستخدم أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأي متغيرات.	3.29	1.27	متوسطة	3
8	يُوفّر قسماً خاصاً بنظام المعلومات.	3.25	1.22	متوسطة	5
2	يُحدّد العمليات التي تضمن التنافسية للخدمات المقدمة للمجتمع.	3.24	1.30	متوسطة	6
1	يُعزّز القائد الأكاديمي مهاراته الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية للجامعة.	3.23	1.32	متوسطة	7
4	يستجيب للظروف البيئية المتغيرة.	3.22	1.33	متوسطة	8
المجال ككل		**3.28**	**1.09**	**متوسطة**	

يبيّن الجدول (6) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعيارية والرّتبة لكل فقرة من فقرات مجال المقدرات الأساسيّة والتكنولوجية والمجال ككل، ويلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.22–3.41) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (6) ونصّها: يُوجد شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصّها: يستجيب للظروف البيئية المتغيرة، أمّا المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.28) وبدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثاني: وضوح الرؤية والأهداف.

أشتمل هذا المجال على (11) فقرة تقيس بمجملها مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين المتعلقة بوضوح الرّؤية والأهداف، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضوح الرؤية والأهداف مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	يوجَد لدى القائد الأكاديمي رؤية واضحة.	3.41	1.22	متوسطة	1
2	يربط القائد الأكاديمي بين الأهداف العامة للجامعة وأهدافها الخاصة.	3.38	1.24	متوسطة	2
7	يربط بين الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة.	3.29	1.23	متوسطة	3
4	يلتزم القائد الأكاديمي بالمبادئ والقواعد المتفق عليها.	3.28	1.01	متوسطة	4
6	يضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها.	3.28	1.21	متوسطة	4
11	يُحفّز على إنجاز كافة العمليات بما يتلاءم مع المستفيدين.	3.26	1.28	متوسطة	6
9	يُحدّد الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية لخلق القيمة المضافة للمستفيدين.	3.24	1.23	متوسطة	7
3	يسعى القائد الأكاديمي إلى تحقيق أهداف الجامعة.	3.22	1.26	متوسطة	8
5	يفتخر بما تقدمه الجامعة من خدمات للمجتمع المحلي.	3.21	1.31	متوسطة	9
8	يعمل على توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص الجامعة.	3.20	1.26	متوسطة	10
10	يُطوّر الخطط بما يفي بمتطلبات المستفيدين.	3.19	1.33	متوسطة	11
المجال ككل		**3.27**	**1.08**	**متوسطة**	

يبيّن الجدول (7) المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتبة لكل فقرة من فقرات مجال وضوح الرّؤية والأهداف والمجال ككل، ويلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.19–3.41) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصّها: يوجَد لدى القائد الأكاديميّ رؤية واضحة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (10)

ونصّها: يُطوّر الخطط بما يفي بمتطلبات المستفيدين، أمّا المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي قدرة (3.27) وبدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثالث: الشّراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات

أشتمل هذا المجال على (8) فقرات تقيس بمجملها مدى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين المتعلقة بالشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
6	يُكيّف الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف المتغيرة.	3.39	1.27	متوسطة	1
1	يُشجّع العاملين على التعامل مع أي أخطاء قد تحدث واعتبارها فرصاً للتعلم.	3.31	1.20	متوسطة	2
7	يجمع البيانات والمعلومات بالرجوع الى الإدارات التنفيذية لوضع الخطط الاستراتيجية.	3.31	1.31	متوسطة	2
8	يفتح الحوار والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات.	3.25	1.28	متوسطة	4
3	يعتمد مبدأ التشاركية لإنجاح أي مشروع بشكل شمولي.	3.21	001.	متوسطة	5
4	يُشرك المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز أدوارهم في الإسهام للوصول الى أفضل النتائج.	3.21	301.	متوسطة	5
5	يُحقّق توافق العاملين مع استراتيجيات الجامعة.	3.21	1.31	متوسطة	5
2	يُوفّر المعلومات للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم.	3.18	1.21	متوسطة	8
المجال ككل		**3.26**	**1.06**	**متوسطة**	

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والرّتبة لكل فقرة من فقرات مجال الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات والمجال ككل، ويلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية

لهذا المجال تراوحت بين (3.18–3.39) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (6) ونصّها: يُكيّف الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظّروف المتغيّرة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (2) ونصّها: يُوفّر المعلومات للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.26) بدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الرابع: التنظيم وتنفيذ الأعمال.

أشتمل هذا المجال على (10) فقرات تقيس بمجملها مدى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميّين المتعلقة بالّتنظيم وتنفيذ الأعمال، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم وتنفيذ الأعمال مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
4	يعتمد على مبادئ وقوانين وأنظمة في تنفيذ برامج الجامعة.	3.36	1.26	متوسطة	1
3	يضع وصفاً واضحاً للوظائف والنشاطات.	3.24	1.33	متوسطة	2
5	يُكلّف المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنه.	3.23	1.02	متوسطة	3
10	يُنفّذ الاستراتيجيات للمهمات والأعمال والأنشطة من خلال جدول زمني.	3.23	1.24	متوسطة	3
1	يُشارك في اتخاذ القرارات مع فريق الإدارة بأكمله	3.22	1.08	متوسطة	5
8	يُشجّع على الحوار والنقاش بين المسؤولين عند تنفيذ الاستراتيجيات بين القادة الأكاديميين.	3.22	1.29	متوسطة	5
2	يُوجِد نهجاً مشتركاً بين مختلف الوحدات الأكاديمية الإدارية.	3.20	1.33	متوسطة	7
7	يُعدّل الاستراتيجيات لتتوافق مع المتغيرات البيئية.	3.19	1.28	متوسطة	8
6	يُنفّذ استراتيجيات الجامعة بما هو مرسوم.	3.17	1.30	متوسطة	9
9	يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة.	3.15	1.31	متوسطة	10
المجال ككل		**3.22**	**1.03**	**متوسطة**	

يبيّن الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والرّتبة لكل فقرة من فقرات مجال التّنظيم وتنفيذ الأعمال والمجال ككل، ويلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.15–3.36) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (7) ونصّها: يعتمد على مبادئ وقوانين وأنظمة في تنفيذ برامج الجامعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (9) ونصّها: يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.22) بدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الخامس: التخطيط الاستراتيجي

أشتمل هذا المجال على (8) فقرات تقيس بمجملها مدى ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميّين المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	يلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء في المستقبل.	3.21	1.25	متوسطة	1
3	يتوقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة في الأداء.	3.20	1.26	متوسطة	2
1	يُشرِك جميع الوحدات الإدارية والأكاديمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.19	1.27	متوسطة	3
5	يُسهم في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية المستقبلية.	3.16	1.20	متوسطة	4
4	يُسهم في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة.	3.15	1.24	متوسطة	5
6	يستقطب الكوادر العلميّة الكفؤة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	3.15	1.30	متوسطة	5
7	يُفعّل التفرغ العلمي حسب اللوائح والقوانين.	3.14	1.32	متوسطة	7
8	يسمح للعاملين التعاون مع الجامعات الأخرى.	2.35	0.90	متوسطة	8
المجال ككل		**3.07**	**0.97**	**متوسطة**	

يبيّن الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والرّتبة لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي والمجال ككل، ويلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.35–3.21) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصّها: يلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء في المستقبل، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (8) ونصّها: يسمح للعاملين التعاون مع الجامعات الأخرى، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.07) بدرجة ممارسة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

2. ما درجة ممارسة التّميز التّنظيمي لدى القادة الأكاديميين للجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمجالات التّميز التّنظيمي لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وللمجالات ككل، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولدرجة ممارسة التميز التنظيمي ككل.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تميز القادة والمرؤوسين	2.25	0.64	منخفضة	1
2	تميز الهيكل التنظيمي	2.24	0.64	منخفضة	2
3	تميز الثقافة التنظيمية	2.19	0.63	منخفضة	3
التميز التنظيمي ككل		**2.23**	**0.59**	**منخفضة**	

يظهر من الجدول (11) أنّ المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عيّنة الدّراسة على درجة ممارسة التّميز التّنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنيّة تراوحت بين (2.19-2.25) وبدرجة ممارسة منخفضة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: تميز القادة والمرؤوسين، تميز الهيكل التنظيم، تميز الثقافة التنظيمية، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة التميز التنظيمي ككل (2.23) ويعكس درجة ممارسة منخفضة.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التّميز التّنظيمي لدى القادة الأكاديميّين بالجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس لكل فقرة على حده، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الاول: تميز القادة والمرؤوسين

أشتمل هذا المجال على (13) فقرة تقيس بمجملها مدى ممارسة التّميز التّنظيمي لدى القادة الأكاديميين المتعلقة بتميّز القادة والمرؤوسين، والجدول (12) يبين ذلك .

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تميز القادة والمرؤوسين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	يدعم القادة الأكاديميون تحقيق رؤية الجامعة .	2.47	0.87	متوسطة	1
6	تنشر القيادة قيم المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع.	2.43	0.89	متوسطة	2
1	يُسهم القادة الأكاديميون في إيجاد الرؤية المستقبلية للجامعة.	2.34	0.89	متوسطة	3
7	تمتلك القيادة المقدرة على التكيف مع التحولات	2.31	0.88	متوسطة	4

	ومواكبتها وتطوير أهدافها.				
3	يسعى القادة الأكاديميون إلى نشر قيم الإبداع لدى العاملين.	2.30	0.89	متوسطة	5
5	تنشر القيادة قيم المواطنة تجاه المجتمع.	2.30	0.97	متوسطة	5
10	يَحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	2.30	0.99	منخفضة	5
12	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء لهم للارتقاء بمهاراتهم.	2.27	0.92	منخفضة	8
8	تُسند القيادة الوظائف بحسب مقدرات العاملين.	2.13	0.99	منخفضة	9
9	يَعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.	2.12	0.96	منخفضة	10
4	تُؤكد القيادة على بعض أنماط السلوك المرغوبة (مثل: الثقة والطموح)	2.10	0.97	منخفضة	11
11	تُوفر الجامعة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.	2.06	1.03	منخفضة	12
13	يستعد المرؤوسون لمواكبة التطورات في نظم العمل.	2.02	0.99	منخفضة	13
المجال ككل		**2.25**	**0.64**	**منخفضة**	

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتبة لكلّ فقرة من فقرات مجال تميّز القادة والمرؤوسين والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.02–2.47)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصّها: يدعم القادة الأكاديميون تحقيق رؤية الجامعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (13) ونصّها: يستعد المرؤوسون لمواكبة التطورات في نظم العمل، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.24) وبدرجة ممارسة منخفضة.

المجال الثاني: تميز الهيكل التنظيمي

أشتمل هذا المجال على (11) فقرة تقيس بمجملها مدى ممارسة التّميز التّنظيمي لدى القادة الأكاديميين المتعلقة بتميّز الهيكل التنظيمي، والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تميز الهيكل التنظيمي مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
9	يَدعم الهيكل التنظيمي الكفاءة في تحديد القوة والضعف.	2.47	0.88	متوسطة	1
7	يعكس هيكل الجامعة أنظمة الجودة.	2.37	0.88	متوسطة	2
8	تظهر الأبعاد التكنولوجية في عمليات تصميم الهيكل.	2.35	0.90	متوسطة	3
10	تُسخّر الجامعة الهيكل التنظيمي في وحدة الهدف الكلي .	2.22	0.87	منخفضة	4
3	يَخدم الهيكل التنظيمي للجامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	2.21	0.94	منخفضة	5
1	المستويات الإدارية داخل الجامعة قليلة وواضحة.	2.20	0.93	منخفضة	6
4	يُنظّم العمل في الجامعة بطريقة تشاركية.	2.20	0.92	منخفضة	6
6	تَحظى عملية التطوير وتصميم الهيكل بدعم الإدارة العليا بالجامعة.	2.17	0.94	منخفضة	8
2	يَستوعب الهيكل التنظيمي للجامعة التغيرات المحيطة.	2.16	0.97	منخفضة	9
5	تتكامل الوحدات الأساسية في هيكل الجامعة لتأدية أهدافها.	2.15	0.91	منخفضة	10
11	تُوفّر الاستراتيجية في الجامعة المناخ الذي يُعزّز مستويات الأداء المطلوبة.	2.11	0.95	منخفضة	11
المجال ككل		**2.24**	**0.64**	**منخفضة**	

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتبة لكل فقرة من فقرات مجال تميّز الهيكل التنظيمي والمجال ككل، ويلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.11–2.47)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (9) ونصّها: يَدعم الهيكل التنظيمي الكفاءة في تحديد القوة والضعف، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (11) ونصّها: تُوفّر الاستراتيجية في

الجامعة المناخ الذي يُعزّز مستويات الأداء المطلوبة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.24) بدرجة ممارسة منخفضة.

المجال الثالث: تميّز الثقافة التنظيمية

أشتمل هذا المجال على (10) فقرة تقيس بمجملها مدى ممارسة التّميز التّنظيمي لدى القادة الأكاديميّن المتعلّقة بتميز الثقافة التنظيمية، والجدول (14) يبين ذلك.

جدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تميز الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	تؤكد قيادة الجامعة على ثقافة التفوق على الجامعات الأخرى.	2.49	0.87	متوسطة	1
3	تعمل ثقافة الجامعة على التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.	2.34	0.88	متوسطة	2
1	تعكس ثقافة الجامعة القيم المشار إليها في التوجه الاستراتيجي.	2.31	0.91	منخفضة	3
6	توفر ثقافة الجامعة حزمة إجراءات اجتماعية ترفيهية للعاملين.	2.28	0.88	منخفضة	4
8	تُراعي الجامعة الأبعاد الإنسانية في تقديمها لخدماتها للمجتمع المحلي.	2.19	0.90	منخفضة	5
10	تمنح الثقافة التنظيمية في الجامعة القوة للعاملين لتحقيق أهدافها.	2.19	0.95	منخفضة	5
4	تعكس ثقافة الجامعة الاحترام المتبادل بين القادة والعاملين.	2.11	0.99	منخفضة	7
5	توفر ثقافة الجامعة مناخاً إيجابياً لتأدية الأعمال.	2.11	0.94	منخفضة	7
7	تَمنح الجامعة حوافز فردية وجماعية للمتفوقين بما يُعزز فرص الإبداع.	1.97	1.04	منخفضة	8
9	تمنح الثقافة التنظيمية في الجامعة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	1.93	1.00	منخفضة	9
المجال ككل		**2.19**	**0.63**	**منخفضة**	

يبيّن الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتبة لكل فقرة من فقرات مجال تميّز الثّقافة التّنظيمية والمجال ككل، ويلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (1.93-2.49)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصّها: تؤكد قيادة الجامعة على ثقافة التفوّق على الجامعات الأخرى، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (9) ونصّها: تمنح الثقافة التنظيمية في الجامعة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.19) بدرجة ممارسة منخفضة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرّشاقة الاستراتيجيّة والتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الرّشاقة الاستراتيجية والتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول(15)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

		تميز القادة والمرؤوسين	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الثقافة التنظيمية	التميز التنظيمي ككل
وضوح الرؤية والأهداف	معامل الارتباط	.163	.141**	.001**	.117**
	الدلالة الإحصائية	.000	.002	.975	.011
	العدد	470	470	470	470
المقدرات الاساسية والتكنولوجية	معامل الارتباط	.203**	.154	.035**	.149**
	الدلالة الإحصائية	.000	.001	.447	.001
	العدد	470	470	470	470

الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات	معامل الارتباط	.166**	.198**	.028	.147**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.546	.001
	العدد	470	470	470	470
التنظيم وتنفيذ الأعمال	معامل الارتباط	.120**	.137**	.098**	.128
	الدلالة الإحصائية	.009	.003	.034	.005
	العدد	470	470	470	470
التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	.141**	.150**	.007**	.114**
	الدلالة الإحصائية	.002	.001	.874	.014
	العدد	470	470	470	470
الرشاقة الاستراتيجية ككل	**معامل الارتباط**	.178**	.173**	.039**	.147**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.402	.001
	العدد	470	470	470	470

**دالة عند (α≤0.01)

يظهر من الجدول (15) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) بين الرّشاقة الاستراتيجية والتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس، حيث كانت قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى (α≤0.05) في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة ومصدر الحصول على آخر مؤهل، والسّلطة المشرفة؟

4-1-الفرق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير الجنس:

تم إجراء اختبار(ت) للتّعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس تُعزى لمتغير الجنس، ويوضح الجدول (16) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (16)

نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة ودلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس من حيث درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين.

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
1	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	ذكور	350	3.23	1.10	−1.41	0.16
		إناث	120	3.39	1.02		
2	وضوح الرؤية والأهداف	ذكور	350	3.21	1.11	−2.38	0.02*
		إناث	120	3.48	1.02		
3	الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات	ذكور	350	3.20	1.07	−2.03	0.04*
		إناث	120	3.43	1.00		
4	التنظيم وتنفيذ الأعمال	ذكور	350	3.17	1.05	−1.76	0.08
		إناث	120	3.36	0.95		
5	التخطيط الاستراتيجي	ذكور	350	3.03	0.96	−1.57	0.12
		إناث	120	3.19	0.97		
الأداة ككل		**ذكور**	**350**	**3.17**	**0.95**	**−2.03**	**0.04***
		إناث	**120**	**3.37**	**0.85**		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (16) أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بمجال "وضوح الرؤية والأهداف، الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات"، كما أنّ هناك فروق بين المتوسطات الحسابية للأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس؛ كما أظهرت النتائج أنّ الفروق لصالح الإناث.

4-2-الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير التخصص، والجدول (17) يوضح ذلك.

تم إجراء اختبار(ت) للتّعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس تُعزى لمتغير التخصص، ويوضح الجدول (17) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (17)

نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير التّخصص من حيث درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين.

م	مجالات الاستبانة	مستويات المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
1	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	كلية علمية	283	3.27	1.11	0.09	0.93
		كلية إنسانية	187	3.26	1.04		
2	وضوح الرؤية والأهداف	كلية علمية	283	3.26	1.12	-0.32	0.75
		كلية إنسانية	187	3.30	1.06		
3	الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات	كلية علمية	283	3.25	1.08	-0.16	0.87
		كلية إنسانية	187	3.27	1.03		
4	التنظيم وتنفيذ الأعمال	كلية علمية	283	3.18	1.05	-1.02	0.31
		كلية إنسانية	187	3.27	0.99		
5	التخطيط الاستراتيجي	كلية علمية	283	2.96	0.94	**-2.50**	**0.01**
		كلية إنسانية	187	3.19	0.99		
	الأداة ككل	**كلية علمية**	**283**	**3.19**	**0.95**	**-0.78**	**0.43**
		كلية إنسانية	**187**	**3.26**	**0.91**		

يبين الجدول (17) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص فيما يتعلق بمجال " التخطيط الاستراتيجي "، كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح الكلية إنسانية.

4-3- الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف الرتبة الاكاديمية لعضو هيئة التدريس:

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للأكاديميين تعزى لمتغير الرتبة العلمية، ويوضح الجدول (18) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (18)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية من حيث درجة الممارسة.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
1	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	بين المجموعات	0.72	1	0.72	0.62	0.43
		داخل المجموعات	546.92	468	1.17		
		المجموع	547.64	469			
2	وضوح الرؤية والأهداف	بين المجموعات	3.79	1	3.79	3.20	0.07
		داخل المجموعات	553.40	468	1.18		
		المجموع	557.19	469			
3	الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات	بين المجموعات	2.41	1	2.41	2.17	0.14
		داخل المجموعات	519.76	468	1.11		
		المجموع	522.16	469			
4	التنظيم وتنفيذ الأعمال	بين المجموعات	2.24	1	2.24	2.14	0.14
		داخل المجموعات	491.15	468	1.05		
		المجموع	493.40	469			

5	التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.02	1	0.02	0.03	0.87
		داخل المجموعات	438.70	468	0.94		
		المجموع	438.73	469			
	الأداة ككل	بين المجموعات	1.42	1	1.42	1.65	0.20
		داخل المجموعات	402.58	468	0.86		
		المجموع	404.00	469			

يبين الجدول (18) عدم وجود فروق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الرّتبة الأكاديميّة، حيث بلغت قيمة (F) غير دالة إحصائياً.

4-4-الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس:

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للأكاديميين تعزى سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس، ويوضح الجدول(19) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (19)

قيمة (ف) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير سنوات الخبرة من حيث درجة الممارسة.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	بين المجموعات	2.12	2	1.06	0.91	0.40
		داخل المجموعات	545.52	467	1.17		
		المجموع	547.64	469			
2	وضوح الرؤية والأهداف	بين المجموعات	4.55	2	2.28	1.92	0.15
		داخل المجموعات	552.64	467	1.18		
		المجموع	557.19	469			
3	الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات	بين المجموعات	4.70	2	2.35	2.12	0.12
		داخل المجموعات	517.46	467	1.11		
		المجموع	522.16	469			

4	التنظيم وتنفيذ الأعمال	بين المجموعات	3.30	2	1.65	1.57	0.21
		داخل المجموعات	490.10	467	1.05		
		المجموع	493.40	469			
5	التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.28	2	0.64	0.68	0.51
		داخل المجموعات	437.45	467	0.94		
		المجموع	438.73	469			
الأداة ككل		**بين المجموعات**	**2.85**	**2**	**1.42**	**1.66**	**0.19**
		داخل المجموعات	**401.15**	**467**	**0.86**		
		المجموع	**404.00**	**469**			

يبيّن الجدول (19) عدم وجود فروق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميّين من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) غير دالة إحصائياً.

4-5-الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف مصدر الحصول على آخر مؤهل.

لقد تم استخدام اختبار(ت) لتعرف على دلالة الفروق تبعا لمتغير الحصول على آخر مؤهل، من حيث درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين، والجدول (20) يبين ذلك.

جدول (20)

نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة ودلالة الفروق تبعا لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل من حيث درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين.

م	مجالات الاستبانة	مستويات المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
1	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	جامعة عربية	321	3.22	1.13	−1.60	0.11
		جامعة أجنبية	149	3.39	0.96		
2	وضوح الرؤية والأهداف	جامعة عربية	321	3.21	1.13	−2.10	0.06
		جامعة أجنبية	149	3.43	0.97		
3	الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات	جامعة عربية	321	3.20	1.10	−1.92	0.06
		جامعة أجنبية	149	3.40	0.95		

4	التنظيم وتنفيذ الأعمال	جامعة عربية	321	3.16	1.08	−2.05	0.07
		جامعة أجنبية	149	3.36	0.89		
5	التخطيط الاستراتيجي	جامعة عربية	321	3.03	0.97	−1.16	0.24
		جامعة أجنبية	149	3.14	0.96		
	الأداة ككل	**جامعة عربية**	**321**	**3.16**	**0.98**	**−2.00**	**0.08**
		جامعة أجنبية	**149**	**3.35**	**0.81**		

يبين الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل، حيث كانت قيم (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

4-6-الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف السّلطة المشرفة.

لقد تم استخدام اختبار(ت) لتعرف على دلالة الفروق تبعا لمتغير السّلطة المشرفة، من حيث درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين، والجدول (21) يبين ذلك.

جدول (21)

نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة ودلالة الفروق تبعا لمتغير السّلطة المشرفة من حيث درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين.

م	مجالات الاستبانة	مستويات المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
1	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	جامعة حكومية	248	3.27	1.11	0.09	0.93
		جامعة خاصة	222	3.26	1.04		
2	وضوح الرؤية والأهداف	جامعة حكومية	248	3.26	1.12	-0.32	0.75
		جامعة خاصة	222	3.30	1.06		
3	الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات	جامعة حكومية	248	3.25	1.08	-0.16	0.87
		جامعة خاصة	222	3.27	1.03		

4	التنظيم وتنفيذ الأعمال	جامعة حكومية	248	3.18	1.05	-1.02	0.31
		جامعة خاصة	222	3.27	0.99		
5	التخطيط الاستراتيجي	جامعة حكومية	248	2.96	0.94	1.80-	0.06
		جامعة خاصة	222	3.19	0.99		
الأداة ككل		جامعة حكومية	248	3.19	0.95	-0.78	0.43
		جامعة خاصة	222	3.26	0.91		

يبين الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير السّلطة المشرفة، حيث كانت قيم (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة التميز التنظيمي للقادة الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، والسّلطة المشرفة؟

5-1-الفرق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير الجنس:

تم إجراء اختبار(ت) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التميز التنظيمي من وجهة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس، ويوضح الجدول(22) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (22)

نتائج اختبار(ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الجنس من حيث درجة ممارسة التميز التنظيمي.

م	مجالات الاستبانة	مستويات المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
1	تميز القادة والمرؤوسين	ذكور	350	2.2398	.64351	-0.13	0.89
		إناث	120	2.2487	.61415		
2	تميز الهيكل التنظيمي	ذكور	350	2.2356	.64914	-0.09	0.93
		إناث	120	2.2417	.60054		
3	تميز الثقافة التنظيمية	ذكور	350	2.1871	.62574	-0.34	0.73
		إناث	120	2.2100	.62864		
الأداة ككل		**ذكور**	**350**	**2.2229**	**.59579**	**-0.20**	**0.85**
		إناث	**120**	**2.2350**	**.55847**		

يتبين من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

5-2-الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير التخصص

تم إجراء اختبار(ت) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التميز التنظيمي من وجهة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية تعزى لمتغير التخصص، ويوضح الجدول(23) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (23)

يوضح قيمة (ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير التخصص من حيث ممارسة التميز التنظيمي.

م	مجالات الاستبانة	مستويات المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
1	تميز القادة والمرؤوسين	كلية علمية	283	2.19	0.58	-2.366-	0.02
		كلية إنسانية	187	2.34	0.73		

2	تميز الهيكل التنظيمي	كلية علمية	283	2.19	0.60	-2.333-	0.02
		كلية إنسانية	187	2.33	0.69		
3	تميز الثقافة التنظيمية	كلية علمية	283	2.14	0.58	-2.616-	0.01
		كلية إنسانية	187	2.30	0.70		
الأداة ككل		**كلية علمية**	**283**	**2.18**	**0.55**	**-2.626-**	**0.01**
		كلية إنسانية	**187**	**2.33**	**0.65**		

يتبين من الجدول(23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص، حيث كانت قيم (T) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لصالح الكليات الإنسانية.

5-3-الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف الرتبة الاكاديمية لعضو هيئة التدريس:

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية حول ممارسة التميز التنظيمي للأكاديميين تعزى لمتغير الرتبة العلمية، ويوضح الجدول (24) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (24)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الرتبة العلمية من حيث ممارسة التميز التنظيمي.

الرقم	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	**تميز القادة والمرؤوسين**	بين المجموعات	0.45	1	0.45	1.12	0.29
		داخل المجموعات	188.96	468	0.40		
		المجموع	189.41	469			
2	**تميز الهيكل التنظيمي**	بين المجموعات	0.40	1	0.40	0.98	0.32
		داخل المجموعات	189.59	468	0.41		
		المجموع	189.98	469			

3	**تميز الثقافة التنظيمية**	بين المجموعات	0.26	1	0.26	0.67	0.41
		داخل المجموعات	183.46	468	0.39		
		المجموع	183.73	469			
الادة ككل		**بين المجموعات**	**0.37**	**1**	**0.37**	**1.09**	**0.30**
		داخل المجموعات	**160.64**	**468**	**0.34**		
		المجموع	**161.01**	**469**			

يتبين من الجدول(24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

5-4-الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية حول ممارسة التميز التنظيمي للأكاديميين تعزى سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس، ويوضح الجدول(25) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (25)

قيمة (ف) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير سنوات الخبرة من حيث ممارسة التميز التنظيمي.

الرقم	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
1	تميز القادة والمرؤوسين	**بين المجموعات**	0.47	2	0.23	0.58	0.56
		داخل المجموعات	188.94	467	0.40		
		المجموع	189.41	469			
2	تميز الهيكل التنظيمي	**بين المجموعات**	0.04	2	0.02	0.05	0.95
		داخل المجموعات	189.94	467	0.41		

		المجموع	189.98	469			
3	تميز الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.13	0.88
		داخل المجموعات	183.63	467	0.39		
		المجموع	**183.73**	**469**			
التميز التنظيمي ككل		**بين المجموعات**	**0.10**	**2**	**0.05**	**0.14**	**0.87**
		داخل المجموعات	**160.92**	**467**	**0.34**		
		المجموع	**161.01**	**469**			

يتبين من الجدول(25) عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التميّز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

5-5-الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف مصدر الحصول على آخر مؤهل.

لقد تم استخدام اختبار(ت) لتعرف دلالة الفروق تبعا لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل من حيث درجة ممارسة التميز التنظيمي للقادة الأكاديميين، والجدول(26) يبين ذلك.

جدول (26)

نتائج قيمة (ت) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل.

الرقم	مجالات الاستبانة	مستويات المتغير	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
1	تميز القادة والمرؤوسين	جامعة عربية	321	2.271	0.665	1.060	0.290
		جامعة اجنبية	149	2.209	0.600		
2	تميز الهيكل التنظيمي	جامعة عربية	321	2.265	0.671	0.990	0.320
		جامعة اجنبية	149	2.206	0.596		
3	تميز الثقافة التنظيمية	جامعة عربية	321	2.215	0.635	0.820	0.410
		جامعة اجنبية	149	2.168	0.617		
التميز التنظيمي ككل		**جامعة عربية**	**321**	**2.253**	**0.611**	**1.040**	**0.300**
		جامعة اجنبية	**149**	**2.196**	**0.557**		

يتبين من الجدول(26) عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى الحصول على آخر مؤهل، حيث كانت قيم (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

6-5- الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف السّلطة المشرفة:

لقد تم استخدام اختبار(ت) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغيّر السّلطة المشرفة من حيث درجة ممارسة التميز التنظيمي للقادة الأكاديميين.

جدول (27)

نتائج قيمة (ت) ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير السّلطة المشرفة.

الرقم	مجالات الاستبانة	مستويات المتغير	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
1	تميز القادة والمرؤوسين	جامعة حكومية	248	2.22	0.64	−1.01	0.31
		جامعة خاصة	222	2.29	0.64		
2	تميز الهيكل التنظيمي	جامعة حكومية	248	2.22	0.64	−0.70	0.49
		جامعة خاصة	222	2.27	0.62		
3	تميز الثقافة التنظيمية	جامعة حكومية	248	2.17	0.60	−1.10	0.27
		جامعة خاصة	222	2.24	0.67		
التميز التنظيمي ككل		**جامعة حكومية**	**248**	**2.21**	**0.58**	**−1.01**	**0.31**
		جامعة خاصة	**222**	**2.27**	**0.60**		

يتبين من الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير السّلطة المشرفة، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس

مناقشة النّتائج والتّوصيات

1.5 أولاً :مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الأول.

2.5 ثانياً مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الثاني.

3.5 ثالثاً مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الثالث.

4.5 رابعاً مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الرابع.

5.5 خامساً مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الخامس.

6.6 التّوصيات.

الفصل الخامس

مناقشة النّتائج والتّوصيات

هدفت هذه الدّراسة إلى استقصاء العلاقة بين الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميّين في الجامعات الأردنيّة والتّميز التّنظيمي للجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس. ويتناول هذا الفصل مناقشة ما توصّلت إليه الدّارسة من نتائج وتفسيرها وفقاً لأسئلتها.

مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميّين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أنّ درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية متوسّطة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.93) حيث تمّ الإجابة على هذا السؤال من خلال الجدول (5) وحيث أنّ أثر كافة المجالات ضمن الدّرجة المتوسّطة، وقد تراوح الوسط الحسابي من 3.07 ولغاية 3.28 لجميع المجالات. وقد يُعزى السّبب في ذلك إلى: الظّروف البيئّة المتغيّرة، وعدم تطوير الخطط بما يفي بمتطلبات أصحاب المصالح، وعدم توفّر المعلومات للعاملين للقيام بالواجبات، وعدم وضع الرّجل المناسب في المكان المناسب، وعدم إشراك العاملين باتخاذ القرارات، وعدم تفعيل التّفرغ العلمي والسّماح للعاملين للتعاون مع الجامعات الأخرى. وتتّفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عبد حسين(2016) وتختلف مع دراسة الكبيسي ونوري(2013) ودراسة المواضية(2016)، ويُعزى السّبب إلى اختلاف البيئة وعيّنة الدراسة.

أمّا بالنّسبة للمجالات فقد تمت مناقشتها كالآتي:

المجال الأول: المقدرات الأساسية والتكنولوجية:

يلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.22-3.41) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات.

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (6) ونصّها:" يُوجد شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة "، هذا يوضّح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس يوجد لديهم القدرة على الحصول على المعلومات التي تُفيد في اتخاذ القرارات السريعة حال التعرض لأي طارئ مفاجئ قد ينعكس سلباً على تميز المنظمة التعليمية من خلال شبكة اتصالات قوية وسريعة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.21)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة متوسّطة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصّها:" يستجيب للظروف البيئية المتغيرة"، هذا يوضّح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس يوجد لديهم استجابة للظّروف البيئيّة المتغيّرة والقدرة على مواكبة كل ما هو جديد سواء كان ذلك من الناحية التّكنولوجية أو النّاحية العلميّة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (1.33)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة.

أمّا المجال ككل فقد حصل على متوسط (3.28) وبدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثاني: وضوح الرؤية والأهداف.

يلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.19–3.41) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات.

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصّها:" يوجَد لدى القائد الأكاديمي رؤية واضحة " هذا يوضّح أنّ القادة الأكاديميّين في الجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس يوجد لديهم رؤية واضحة ومستقبلية ومواكبة كل ما هو جديد، حيث يسعى القائد الأكاديميّ إلى وضع الأهداف الاستراتيجية المستقبليّة، والبحث عن الأساليب الحديثة في التّعلم، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.22)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (10) ونصّها:" يُطوّر الخطط بما يفي بمتطلبات المستفيدين" هذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس يعملون على تطوير الخطط والأهداف الاستراتيجية بما يفي مع متطلبات المستفيدين والعمل على إنجاز كافة العمليات التي يحتاجها المستفيدين، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (1.33)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة متوسط.

أمّا المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.27) وبدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثالث: الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات

يُلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.18–3.39) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات.

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (6) ونصّها: "يُكيّف الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظّروف المتغيّرة" هذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس يعتمدون على مبدأ المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات والاجراءات، والعمل على أنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتّعلم لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وتكوين رؤية جماعيّة مشتركة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.27)، هذا يعني أن درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (2) ونصّها:" يُوفّر المعلومات للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم " هذا يوضّح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس يعملون على توفير المعلومات للعاملين من أجل القيام بالأعمال والواجبات المنوطة بهم، وتوفّر أنظمة حديثة تساعد في الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (1.21)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.26) بدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الربع: التّنظيم وتنفيذ الأعمال:

يُلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.15-3.36) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (4) ونصّها:" يعتمد على مبادئ وقوانين وأنظمة في تنفيذ برامج الجامعة " هذا يوضح أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس يلتزمون بمبادئ وقوانين وأنظمة في تنفيد برامج الجامعة، وتنفيد الاستراتيجيات خلال جدول زمني محدّد، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.26)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة.

جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (9) ونصّها:" يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة " هذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يسمحون بالمبادرة ودعم تبادل الأفكار الجديدة والجيّدة من أجل تنفيذ استراتيجيات الجامعة، حيث يعمل القادة الأكاديميون على تشجيع الحوار والنقاش بين المسؤولين من أجل تنفيذ استراتيجيات الجامعة، وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.15)، وانحراف معياري (1.31)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.22) وبدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الخامس: التخطيط الاستراتيجي

يلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.35−3.21) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصّها:" يلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء في المستقبل " هذا يوضّح أنّ القادة الأكاديميّين في الجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس يلتزمون بالتّخطيط المستمر لتطوير الأداء في المستقبل، حيث يضع القادة الأكاديميون خطط التطوير والخطط الإجرائية الخاصّة بالجامعة بمشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس، ويشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة من أجل إعداد جيل متعلّم وتطوير أنظمة التعلم، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.25)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة.

جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (8) ونصّها:" يسمح للعاملين التعاون مع الجامعات الأخرى " هذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يسمح لهم التعاون مع الجامعات الأخرى من أجل تبادل الخبرات واستقصاء المعلومات من

الاخرين، ودعم القادة الأكاديميين مبدأ الشّفافية في تبادل المعلومات لجميع المستفيدين، وتشجع الحوار والعمل الجماعي ضمن بيئة جامعيّة واحدة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (0.90)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.07) وبدرجة ممارسة متوسطة.

مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الثاني:

ما درجة ممارسة التّميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني أنّ درجة ممارسة التّميز التّنظيمي بشكل عام كان بدرجة منخفضة، بالرّغم من أنّها نتيجة إيجابيّة إلاّ أنّها تدل على أنّ التّميز التّنظيمي لدى القادة الأكاديميين لم يكن بشكل كامل وتام.

وأنّ المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عيّنة الدراسة على درجة ممارسة التّميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تراوحت بين (2.19-2.25) بدرجة ممارسة منخفضة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: تميز القادة والمرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة التميز التنظيمي ككل (2.23) ويعكس درجة ممارسة منخفضة. ويُعزى السّبب عدم استعداد المرؤوسين لمواكبة التطورات في نظم العمل، والخوف من الغير، وعدم تكامل الوحدات الأساسيّة في الهيكل التنظيمي في الجامعات، وقلّة الحوافز الفرديّة والجماعيّة للمتفوقين. وتختلف نتيجة هذه الدّراسة مع دراسة مجيد(2010) والدوسري(2011) وعبدالغفار وهمام(2013)، والنّويقة(2014).

المجال الأول: تميّز القادة والمرؤوسين

يُلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.02–2.47)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصّها:" يدعم القادة الأكاديميون تحقيق رؤية الجامعة " هذا يوضّح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يدعمون تحقيق رؤية الجامعة والمشاركة فيها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة، والأخذ برأي الأغلبيّة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنيّة وإيجاد الرؤية المستقبليّة للجامعة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (0.87)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة.

جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (13) ونصّها:" يستعد المرؤوسون لمواكبة التطورات في نظم العمل " هذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مستعدون على أكمل وجه لمواكبة جميع التطورات في أنظمة العمل وكل ما هو جديد، وتطوير أنظمة الخطط الخاصة بالجامعات من أجل تحسين مستوى التّعليم والتّعلم لدى المستفيدين، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (0.99)،هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.25) بدرجة ممارسة منخفضة.

المجال الثاني: تميّز الهيكل التنظيمي

يلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.11–2.47)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (9) ونصّها:" يَدعم الهيكل التنظيمي الكفاءة في تحديد القوة والضعف" هذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يدعمون الهيكل

التنظيمي الذي يدعم الكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف، من أجل تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بالجامعات، حيث أن هيكل الجامعة يعكس أبعاد وأفكار عن أنظمة وقرارات الجامعة، ومدى تطبيق الجامعة للقرارات التي تخدم أنظمة الجامعة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (0.88)، هذا يعني أن درجة تطبيق هذه الفقرة منخفضة.

جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (11) ونصّها:" تُوفّر الاستراتيجية في الجامعة المناخ الذي يُعزّز مستويات الأداء المطلوبة " هذا يوضح أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعملون في الجامعات الأردنية على توفير الاستراتيجيات المناسبة والمتاحة وتوفير البيئة المناخية المناسبة لدى المستفيدين الذي يعزّز مستويات الأداء لدى فئة المستفيدين من الجامعة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (2.11)، وانحراف معياري (0.95)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.24) بدرجة ممارسة منخفضة.

المجال الثالث: تميز الثقافة التنظيمية

يلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (1.93–2.49)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصّها:" تؤكد قيادة الجامعة على ثقافة التفوق على الجامعات الأخرى " هذا يوضح أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يؤكدون على ثقافة التفوق والحصول على أعلى المراتب العلميّة والتّعليمية على الجامعات الأخرى، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (2.49)، وانحراف معياري (0.87)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة.

جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (9) ونصّها:" تمنح الثقافة التنظيمية في الجامعة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل " هذا يوضح أنّ القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يحرصون على الثقافة التنظيمية في الجامعة لمنح العاملين فيها الاستقلاليّة التّامة من أجل تحقيق أهداف العمل والأهداف الاستراتيجية للجامعة، واتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحقيق الأهداف الجامعية، وهذا يدل على مرونة الإدارة الجامعية في هذه الامور، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (1.93)، وانحراف معياري (1.00)، هذا يعني أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.19) بدرجة ممارسة منخفضة.

مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الثالث:

3=هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرّشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة الاستراتيجية ككل والتّميز التّنظيمي ككل للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس، حيث كانت قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً، فكلّما كانت الرّشاقة الاستراتيجية مرتفعة ارتفعت درجة التّميز التّنظيمي، وكلّما كانت ممارسة الرشاقة الاستراتيجية منخفضة كانت ممارسة التّميز التّنظيمي منخفضةً أيضاً، ويمكن أن يُقال نفس الشي عن المجالات الثلاث للتّميز التّنظيمي، فقد كانت كافة المجلات ذات علاقة موجبة، ودالة إحصائياً؛ مما يؤكد وجود ارتباط بين المتغيرين. ويُعزى السّبب إلى سرعة استجابة القادة الأكاديميين لأيّ تغيّر مفاجئ، وتتّفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الرشيدي(2010) التي أوجدت بأنّ هناك علاقة قويّة بين التّخطيط الاستراتيجي والتّميز التّنظيمي، ودراسة عبدالغفار وهمام(2013) والتي توصّلت إلى أنّ هناك علاقة بين الأداء الاستراتيجي والتّميز التنظيمي، ودراسة هنية(2016)، التي أكدّت على علاقة قوية بين الرشاقة الاستراتيجية

وتّميّز الأداء المؤسّسي، وتختلف مع دراسة الكبيسي ونوري(2013) التي أفادت بأنّ هناك علاقة ضعيفة بين الرشاقة الاستراتيجية وحلقة القرار.

مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الرّابع:

هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عيّنة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين تُعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، والسّلطة المشرفة؟

4-1- متغير الجنس:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بمجال "وضوح الرؤية والأهداف، الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات"، كما أنّ هناك فروق بين المتوسطات الحسابية للأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس؛ كما أظهرت النتائج أنّ هذه الفروق لصالح الإناث، هذا يدل على أنّ مدى تطبيق ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين لدى الإناث أكثر مرونة من الذكور من حيث وضوح الرؤية والاهداف الاستراتيجية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الجامعة وتحقيق الخطط والأهداف الاستراتيجية، وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على التعاون والمشاركة من أجل تحقيق الأهداف، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أغلب أعضاء هيئة التدريس من الإناث لديهم علاقات اجتماعية مع القيادات الأكاديميّة تساعد على مشاركتهم أكثر في ابداء الرأي.

4-2- متغير التخصص :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيّر التّخصص فيما يتعلق بمجال" التخطيط الاستراتيجي"، يعود السّبب في ذلك إلى تشابه جميع ظروف العملية التدريسية في الجامعات الأردنية، لذلك لم تتأثّر وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لاختلاف تخصصاتهم الأكاديمية سواء كانت تخصصاتهم إنسانيّة أم علميّة فأنّهم يتعاملون مع الطلبة ويتفاعلون في بيئة تعليمية واحدة بغض النّظر عن تخصصاتهم العلميّة أم الإنسانيّة.

4-3- متغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيّر الرّتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (F) غير دالة إحصائية، هذا يعني أنّه لا يوجد اختلاف بين الرّتب الأكاديميّة (أستاذ، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) حيث أنّهم يسعون إلى تقديم أعلى جهود من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة ، والعمل ضمن بيئة تعليمية واحدة دون تمييز .

4-4- متغير سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) غير دالة إحصائية، هذا يوضح أنّه لا يوجد فروق بين سنوات الخبرة بين أعضاء هيئة التدريس، حيث يسعى أعضاء الهيئة التدريسية إلى الاهتمام الكبير في مجال البحث العلمي، ولا

يوجد أيّ تأثير لسنوات الخبرة على درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية .

4-5- متغير مصدر الحصول على آخر مؤهل:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرّشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل، حيث كانت قيم (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، بحيث أنّه لا يوجد فروق بين الجامعات العربية والجامعات الأجنبية من حيث نوعيّة التدريس، وتطوير المناهج الدراسية .

4-6- متغير السّلطة المشرفة :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيّر السّلطة المشرفة، حيث كانت قيم (ت) غير دالة إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أنّه لا يوجد اختلاف بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من حيث المواد التدريسية، وأعضاء الهيئة التدريسية، مما يدل على درجة متساوية في ضبط الأعمال والتزام العاملين بتقديم تفسيرات لنتاجات أعمالهم، والالتزام في مبدأ المساءلة حيث مراقبة الأداء للعاملين.

مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الخامس:

هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عيّنة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة التميز التنظيمي للقادة الأكاديميين تُعزى لمتغيرات الجنس، التخصص الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، والسّلطة المشرفة؟

5-1- متغير الجنس:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التّميز التّنظيمي للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس تُعزى لمتغير الجنس، هذا يدل على أنّ مدى تطبيق ممارسة التميز التنظيمي للقادة الأكاديميين لدى الإناث والذكور متساوية من حيث تميّز القادة والمرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف.

5-2- متغير التخصص:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التّميز التّنظيمي للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس تُعزى لمتغير التّخصص فيما يتعلق بمجال " تميّز القادة والمرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية "، يعود السّبب في ذلك الى اختلاف جميع ظروف العملية التدريسيّة في الجامعات الأردنية، لذلك تتأثّر وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لاختلاف تخصصاتهم الأكاديمية سواء أكانت تخصصاتهم إنسانيّة أم علميّة فأنّهم يتعاملون مع الطلبة ويتفاعلون في بيئة تعليمية واحدة بحيث تظهر الفروقات لصالح الكلية الإنسانيّة حيث أنّ أغلب التخصصات في الجامعات الأردنية هي التخصصات الإنسانيّة.

5-3- متغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التّميز التّنظيمي للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيّر الرّتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (F) غير دالة إحصائية، هذا يعني أنّه لا يوجد اختلاف في المجال الأول تميّز القادة والمرؤوسين والمجال الثاني تميّز الهيكل التنظيمي والمجال الثالث تميّز الثقافة التنظيمية، وهذا يعني أنّه لا يوجد اختلاف بين الرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) حيث أنهم يسعون إلى تقديم أعلى جهود من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، والعمل ضمن بيئة تعليمية واحدة دون تمييز، حيث تؤكد قيادة الجامعة على التفوق الثقافي، وتعمل قيادة الجامعة بطريقة تشاركية بين أعضاء هيئة التدريس.

5-4- متغير سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التّميز التّنظيمي للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) غير دالة إحصائية. هذا يعني أنّه لا يوجد اختلاف في المجال الأوّل تميّز القادة والمرؤوسين والمجال الثاني تميّز الهيكل التنظيمي والمجال الثالث تميّز الثقافة التنظيمية، ويدل على أنّ سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس متشابهة، وتعمل الجامعة على إعداد الكادر التدريسيّ المتخصص والمؤهّل.

5-5- متغير مصدر الحصول على آخر مؤهل:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التّميز التنظيمي للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل، حيث كانت قيم (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يعني أنّه لا يوجد

اختلاف في المجال الأول تميّز القادة والمرؤوسين والمجال الثاني تميّز الهيكل التّنظيمي والمجال الثالث تميز الثقافة التنظيمية، مما يدل على عدم وجود فروق بين الجامعات العربية والجامعات الاجنبية من حيث نوعيّة التدريس، وتطوير المناهج الدراسية.

6-6- متغير السّلطة المشرفة :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التّميز التّنظيمي للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيّر السّلطة المشرفة، حيث كانت قيم (ت) غير دالّة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يعني عدم وجود اختلاف في المجال الأول تميّز القادة والمرؤوسين والمجال الثاني تميّز الهيكل التنظيمي والمجال الثالث تميّز الثّقافة التّنظيمية، مما يدل على عدم وجود اختلاف بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من حيث المواد التدريسية، وأعضاء الهيئة التّدريسية، مما يدل على درجة متساوية في ضبط الأعمال والتزام العاملين بتقديم تفسيرات لنتاجات أعمالهم، والالتزام في مبدأ المساءلة حيث مراقبة الأداء للعاملين.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تمّ التّوصّل إليها يُوصى بالآتي:

1. تعزيز الرّشاقة الاستراتيجية على طريق:

- توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدّمة وخصائص الجامعة.
- تعزيز القائد الأكاديمي مهاراته الاستراتيجية لاستدامة الميزة التّنافسية للجامعة.
- تطوّر الخطط بما يفي بمتطلّبات المستفيدين، والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة.
- اشراك المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ.
- توفير المعلومات للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم.
- السماح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة.
- استقطاب الكوادر العلميّة الكفؤة لتنفيذ التّخطيط الاستراتيجي.
- تفعيل التّفرغ العلميّ حسب اللوائح والقوانين.
- السّماح للعاملين التعاون مع الجامعات الأخرى.

2. تعزيز التّميّز التّنظيمي على طريق:

- تعريف المرؤوسين واجباتهم دون صعوبة.
- تُوفير الجامعة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.
- تكامل الوحدات الأساسيّة في هيكل الجامعة لتأدية أهدافها.
- تُوفير الاستراتيجية في الجامعة المناخ الذي يُعزّز مستويات الأداء المطلوبة.
- توفير ثقافة الجامعة مناخاً إيجابياً لتأدية الأعمال.
- منح الجامعة حوافز فرديّة وجماعيّة للمتفوقين بما يُعزّز فرص الإبداع.
- منح الثّقافة التّنظيمية في الجامعة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.

3. إجراء المزيد من الدّراسات تتناول العلاقة بين الرّشاقة الاستراتيجية والولاء التنظيمي، والحوكمة.

المـراجـع

المراجع باللغة العربية

المراجع باللغة الانجليزية

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الحموري، أميرة محمد والسعود، راتب سلامة(2010). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم. **مجلة مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 25(7)،97-138.

حافظ، عبدالناصر علك وكهيه، حسين عليوي(2014). تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي: بحث ميداني في هيئة التعليم التقني، **مجلة كلية المأمون الجامعية**،(24)، 132-145.

الحريزات، محمد أحمد (2015). **أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسة في الاردن**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حمد، سنان فاضل(2014). **دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية في الهيئة العامة للضرائب**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.

الخرشة، ياسين كاسب والزريقات، خالد خلف ونور، محمد إبراهيم(2013). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً. **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 40(2)، 211-239.

الخلف، عبد العزيز موسى (1997). حول ثالوث التمييز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية. **مجلة الإدارة العامة**، 37 (1)، 137-179.

الدوسري، مسفر (2011). **أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤته، الأردن.

الرشايدة، نايل سالم فلاح(2007). **مفهوم الأداء المؤسسي لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي،**(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية.

الرشيدي، سعد عايد (2010). **التخطيط الاستراتيجي وأثرة في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة،**(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

رضوان، طارق رضوان محمد (2014).أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. **مجلة التجارة والتمويل،** كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر،(3)، 1-44.

زايد، عادل(2003). **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل.** منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الزبن، نور محمد سالم(2013). **أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة البا هاوس في الأردن.** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

السعودي، موسى أحمد(2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،** 4(3)، 257-287.

الصانع، إيمان سالم (2013). **أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية**. (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن.

الضلاعين، علي (2009). مدى توافر سمات فرق وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. **مجلة جامعة عين شمس**، 3 (5)، 89-117.

الضلاعين، علي(2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. **دراسات العلوم الإدارية**، 37(1)، 64-92.

العابدي، علي والموسوي، علي (2014). تشخيص مؤشرات الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**،8(31)،143-167.

عبد حسين، عادل عباس(2016). العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات، **مجلة جامعة كربلاء**، كلية الإدارة والاقتصاد، 14(3)،107- 126.

عبد الغفار، السيد محمد وهمام، أشرف يوسف (2013). الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة (Knowledge workers) في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات السعودية).**مجلة المدير الناجح**، إدارة الأعمال، 36-66.

العزب، حسين محمد والعنزي، فرج شليويح(2013). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية. **مجلة مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 28(4)، 117-176.

غازي، علي (2014). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. **مجلة المدير الناجح**، سلسلة التميز، العدد (3)،8–12 .

الكبيسي، صلاح الدين ونوري، أسماء (2013). تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، **مجلة الدنانير**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (3)، 170–202.

المبيضين، محمد ذيب(2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميُّز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 9(4)، 689–704.

مجيد، بي كرد عبدالله(2010). **أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة.**(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

مسعود، جبران. معجم الرائد. ط1. بيروت: دار العلم.

المعاضيدي، معن وعدالله (2011). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية في نينوى. **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، 7(29)، 85–108.

المواضية، يوسف عطيوي (2016). **دور التعليم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة "دراسة ميدانية"**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤته، الأردن.

النسور، أسماء سالم(2010). **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

النويقة، عطا الله بشير(2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 10(3)، 426-452.

هنية، محمد أنور رشدي (2016). **مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية إدارة الأعمال، قسم التجارة.

المراجع اللغة الإنجليزية

Abu Radi, S (2013). **Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals**, (Unpublished Master Thesis). Middle East university, Jordan.

Attafar, A & Ghandehari, M& Momeni, G (2012). Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organizations: An Empirical Study in Industrial Entekhab Group. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3(11), 141-156.

Audran, Arthur (2011). **Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments (**Unpublished Master Thesis**).** Polytechnic Di Milano, Italy.

Audran, R (2010).**Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments**, (Master of Science in Management), Economics and Industrial Engineering, POLITECNICO DI MILANO, School of systems engineering, Italia.

Beannen, m , Doz, Y (2010), **The language of strategic agility: Trapped in your Jargon or list in Translation?** Working paper, INSEAD Strategy.

Bukovec, b & Markic, m (2008). The level of integration of various models for organizational change management in Slovenian organizations. **International journal of business and system research**, 2 (4), 431-446.

Burkhat, P (1993). "Successful Strategic Planning in USA", **prentice Hill**, New jersey.

Darling, J & Walker, W (2010). Foundations Of Organizational Excellence: Leadership Values. **Strategies and Skills LTA**, 2(1), 46-63.

Dehagi, A & Navabakhsh, M (2014). Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Iran 4(1), 315-326.

Dekker, A (2006). Measuring the Agility Of Networked Military Forces**. Journal of Battlefield Technology**, 9(1), 22-46.

Dove, R (2001). **Response ability: The language, structure and culture of agile enterprise.** USA: John Wiley and Sons.

Doz, Y & Kosonen, M (2008).**Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game.** Wharton School Press.

Doz, Y Kosonen, M (2008).The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. **California Management Review**, 50 (3), 130-145.

Doz, Y. & Kosonen, M. (2010**). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal**. Long range planning.

Erande, A & Verma, A (2008). **Measuring Agility of Organizations – A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT).** Paper 240, ENT 205, Proceedings of the IAJC-IJME International Conference.

Fartash. K, & Davoudi. S.M. (2012). The Important Role of Strategic Agility in Firms' Capability and Performance. **International Journal Of Engineering and Management Research**,2(3) 2250 -2268.

Fox, J. (1998). **Employee empowerment an apprenticeship model**.

Greasily, Kay (2005). Employee Perceptions of Empowerment, **Employee Relations Journal of Management Studies**, 27(4)23-34.

Grote, D (2002). The Performance Appraisal Question And Answer **Book Survival Guide** for managers, U.S.A.

Hamel, G. (2007). The Future of Management. Boston: **Harvard Business School Press**.

Honold, L(1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment**. Empowerment in Organization**, 5(4), 202-212.

Hussey, D. (1997). Strategic management: past experiences and future directions. **Journal of Strategic Change**, 6(5), 261-271.

Idris, w & AL-Rubaie, M (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, **Journal of management and strategy**, 4(2), 70-77.

Johnson, G & Scholes, K & Whittington, R (2006). **Exploring Corporate Strategy**. Harlow: Pearson Education Ltd.

Kettunen, O (2010). **Agile Product Development and Strategic Agility in technology firms,** (Unpublished Master Thesis**)**. Helsinki University of Technology, Finland.

Khan, Hina & Matlay, Harry (2009**).** Implementing service excellent higher education, **Education training**, 14(3), 32-40.

Kosonen, Mikko, (2007), Strategic Agility for Continuous Renewal, **European Paper Week Brussels**, www.startmark.fi:1X12.

Lee, h (2002).aligning supply chain strategies with product uncertainties. **CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW**,(44),23-38.

Long, C (2000). You don't have a strategies plan?- good !,**consulting to management**, 11(1), 33-53.

McCann, J (2004).Organizational Effectiveness: Changing Concepts For Changing Environments. **Human Resource Planning**, 27,(1), 42-50.

Meyer, E (2005).**Administrative Excellence: Revolutionizing Our Value in the Workplace**, Beaver's Pond Press.

Morgan, E & Page, K (2008). Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility. **Strategic Change**, 17(5- 6), 155-168.

Narasimhan, R (2006). Disentangling learners and agility: an empirical investigation. **Journal of Operations Management**, 24(5), 440-457.

Ojha, D (2008). **Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance**, Dec.

Oyedijo, Ade (2012). Strategic Agility and competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation, **American International Journal of Contemporary Research**, 2(3), 12-23.

Sambamurty, V & Bhardwaj, A & Grover, V (2003). **shaping agility through digital options: Mis Quarterly**, 27(2), 237-263.

Schemerhon, j (2005). **Management 8th, ed, Wiley and sons**. NEW-JERSEY, 220.

Stoner, J, Freeman, R, & Gilbert, R (2003). **Management.** 6th ed. prentice-Hall international , Inc , New jersy, U.S.A.

Tallon, P. (2007). Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility. **Information Technology and Management**, 9(1), 21-36.

Thompson, R & Strickland, A(2006).**strategic management: concepts nd cases Richard**. D. Irwin Book Team, N.Y.

Varley, C. (2012) " International Workshop "Strategic Agility for Strong Societies and Economies" Summary and issues for further debate, 10 November **, OECD Conference Centre**, Paris , pp. 1-28.

Yauch, C. (2011). Measuring agility as a performance outcome. **Journal of Manufacturing Technology** 22:3, 381–404.

المـلحقات

ملحق رقم (1) أداتا الدّراسة بصورتيهما الأوليّتين.

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق رقم (3) أداتا الدّراسة بصورتيهما النهائيّتين.

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم للجامعات الحكومية

ملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم للجامعات الخاصة

الملحق (1)

أداتا الدراسة بصورتيهما الأوّليّتين

جامعـة الشرق الأوسط

كليـة العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانـة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل :.. وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير عن "**الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس** " حيث تهدف الدراسة التعرف إلى الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل).

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة مكونة من محورين هما: المحور الأول الرشاقة الاستراتيجية ومكونة من 49 فقرة موزعة على خمس مجالات هي (وضوح الرؤية والأهداف، والقدرات الأساسية والتكنولوجية، و**الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات**، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي)، والمحور الثاني التميز التنظيمي ومكونة من 37 فقرة موزعة على خمس مجالات هي(تميز القادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية). وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالتالي: (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية هامة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحث

معتصم محمد مبارك الضمور

الرجاء كتابة البيانات التالية:

الاسم	
الرتبة الأكاديمية	
جهة العمل	

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك :

(1) الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

(2) الرتبة الاكاديمية

استاذ ☐ أستاذ مشارك ☐

أستاذ مساعد ☐

(3) نوع الجامعة

حكومية ☐ خاصة ☐

(4) مصدر الحصول على آخر مؤهل

عربية ☐ أجنبية ☐

المحور الأول : الرشاقة الاستراتيجية

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: وضوح الرؤية والاهداف						
.1	تكوّن الرؤية الواضحة .					
.2	تفسّر الأهداف العامة والخاصة للجامعة .					
.3	تسعى الجامعة إلى تحقيق أهدافها .					
.4	تلتزم بالمبادئ والقواعد المتفق عليها باعتبارها الموجه للسلوك في أداء العمل .					
.5	تفتخر ما تقدمه الجامعة من خدمات للمجتمع المحلي .					
.6	تضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها.					
.7	تتوافق بين الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة .					
.8	تتوافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص الجامعة.					
.9	تحدد الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية لخلق القيمة المضافة للمستفيدين.					
10	تطور الخطط بما يفي بمتطلبات المستفيدبن .					
11	تحفز الإدارات على إنجاز كافة العمليات بما يتلاءم مع المستفيدين .					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: القدرات الاساسية والتكنولوجية						
1	**تعزز الجامعة المهارات الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية .**					
2	**تحدد العمليات التي تضمن التنافسية للخدمات المقدمة للمجتمع .**					
3	**توفر مجموعة من المعارف اللازمة لأداء العمل .**					
4	**تستجيب للظروف البيئية المتغيرة .**					
5	**تعظّم نقاط القوة وتوفر ما هو لازم .**					
6	**توجِد شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة .**					
7	**تستخدم أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأي متغيرات .**					
8	**توجِد قسم خاص بنظام المعلومات .**					
9	**تمتاز الجامعة بنظام الكتروني فعّال .**					
10	**تحقّق تكنولوجيا المعلومات سرعة الإستجابة بمتطلبات سوق العمل.**					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: الشراكة في المسؤلية واتخاذ الاجراءات						
.1	**تشجّع العاملين على التعامل مع أي أخطاء قد تحدث واعتبارها فرص للتعلم.**					
.2	**توفّر المعلومات للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم.**					
.3	**تعتمد مبدأ التشاركية لإنجاح أي مشروع بشكل شمولي.**					
.4	**تشرك المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز أدوارهم في الإسهام للوصول الى أفضل النتائج .**					
.5	**تتوافق مع استراتيجيات الجامعة من قبل العاملين .**					
.6	**تكييف الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف المتغيرة .**					
.7	**تجمع البيانات والمعلومات بالرجوع الى الإدارات التنفيذية لوضع الخطط الاستراتيجية .**					
.8	**تفتح الحوار والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات .**					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع: التنظيم وتنفيذ الأعمال						
.1	تُشارك في اتخاذ القرارات مع فريق الإدارة بأكمله .					
.2	تّوجد نهج مشترك بين مختلف الوحدات الأكاديمية الإدارية .					
.3	تمتلك الجامعة وصفاً واضحاً للوظائف والنشاطات .					
.4	تعتمد الجامعة على مبادئ وقوانين وانظمة في تنفيذ برامجها .					
.5	تكلّف المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنه .					
.6	تنفّذ استراتيجيات الجامعة بما هو مرسوم .					
.7	تعدّل الاستراتيجيات لتتوافق مع متغيرات البيئية .					
.8	تشجّع على الحوار والنقاش بين المسؤولين عند تنفيذ الاستراتيجيات بين القادة الأكاديميين .					
.9	تسمح الجامعة بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ الاستراتيجيات .					
10	تنفّذ الاستراتيجيات كافة المهام والأعمال والأنشطة من خلال جدول زمني .					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الخامس: التخطيط الاستراتيجي						
1.	**تشرك جميع الوحدات الإدارية والأكاديمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.**					
2.	**تمتاز عملية التخطيط الاستراتيجي بالمرونة للمتغيرات الداخلية والخارجية .**					
3.	**تلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير الاداء في المستقبل .**					
4.	**تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على الأداء .**					
5.	**يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة .**					
6.	**تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية والمستقبلية .**					
7.	**تستقطب الجامعة الكوادر العلميّة الكفوؤة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي .**					
8.	**تبني الجامعة علاقات قوية بين العاملين .**					
9.	**تفعل الجامعة التفرغ العلمي .**					
10	**تسمح للعاملين التعاون مع الجامعات الأخرى .**					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

المحور الثاني : التميز التنظيمي

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: تميز القادة						
.1	يسهم القادة الأكاديميون في ايجاد الرؤية المستقبلية للجامعة.					
.2	تُدعم القيادة تحقيق رؤية الجامعة.					
.3	تسعى القيادة إلى نشر قيم الابداع لدى العاملين.					
.4	تُؤكد القيادة على بعض أنماط السلوك المرغوبة (مثل :الثقة والطموح)					
.5	تنشر القيادة قيم المواطنة تجاه المجتمع.					
.6	تنشر القيادة قيم المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع.					
.7	تمتلك القيادة المقدرة على التكيف مع التحولات ومواكبتها وتطوير أهدافها.					
.8	تسند القيادة الوظائف بحسب مقدرات العاملين.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: تميز الهيكل التنظيمي						
1.	المستويات الإدارية داخل الجامعة قليلة وواضحة.					
2.	يستوعب الهيكل التنظيمي للجامعة التغييرات المحيطة.					
3.	يخدم الهيكل التنظيمي للجامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها.					
4.	ينظم العمل في الجامعة بطريقة تشاركية.					
5.	تتكامل الوحدات الأساسية في هيكل الجامعة لتأدية أهدافها.					
6.	تحظى عملية التطوير وتصميم الهيكل بدعم الإدارة العليا بالجامعة.					
7.	يعكس هيكل الجامعة أنظمة الجودة وتوكيدها.					
8.	تظهر الأبعاد التكنولوجية في عمليات تصميم الهيكل.					
9.	يدعم الهيكل التنظيمي الكفاءة في تحديد القوة والضعف.					
10	تسخر الجامعة الهيكل التنظيمي في وحدة الهدف الكلي.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: تميز الثقافة التنظيمية						
.1	**تعكس ثقافة الجامعة القيم المشار إليها في التوجه الاستراتيجي لها.**					
.2	**تؤكد قيادة الجامعة على ثقافة التفوق على الجامعات الأخرى**					
.3	**تعمل ثقافة الجامعة على التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.**					
.4	**تعكس ثقافة الجامعة الاحترام المتبادل بين القادة والعاملين.**					
.5	**توفر ثقافة الجامعة مناخ إيجابي لتأدية الأعمال.**					
.6	**توفر ثقافة الجامعة حزمة إجراءات اجتماعية ترفيهية للعاملين.**					
.7	**تمنح الجامعة حوافز فردية وجماعية للمتفوقين بما يعزز فرص الإبداع.**					
.8	**تراعي الجامعة الأبعاد الإنسانية في تقديمها لخدماتها للمجتمع المحلي.**					
.9	**تمنح الثقافة التنظيمية في الجامعة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.**					
10	**تمنح الثقافة التنظيمية في الجامعة القوة للعاملين لتحقيق أهدافها.**					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع: تميز المرؤوسين						
.1	يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.					
.2	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.					
.3	توفر الجامعة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.					
.4	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء لهم للارتقاء بمهاراتهم.					
.5	يستعد المرؤوسون لمواكبة التطورات في نظم العمل.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الخامس: تميز الاستراتيجية						
.1	**تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.**					
.2	**توفر الاستراتيجية في الجامعة المناخ الذي يُعزز مستويات الأداء المطلوبة.**					
.3	**تتجه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث التغيير بغية تحقيق أهداف الجامعة.**					
.4	**تحدد الاستراتيجية الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئة الجامعة.**					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

الملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسـم	التخصص	مكان العمل/الجـامعة
1	الأستاذ الدّكتور غازي خليفة	المناهج وطرائق التّدريس	جامعة الشرق الاوسط
2	الأستاذ الدّكتور عبدالجبار البياتي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الاوسط
3	الأستاذ الدّكتور عبدالحافظ سلامه	تكنولوجيا المعلومات	جامعة الشرق الاوسط
4	الأستاذ الدّكتور محمود الحديدي	المناهج وطرائق التّدريس	جامعة الشرق الاوسط
5	الأستاذ الدّكتور سلامة طناش	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
6	الأستاذ الدّكتور أحمد بطاح	الإدارة التربوية	جامعة مؤته
7	الأستاذ الدّكتور باسم علي حوامدة	الإدارة التربوية	جامعة مؤته
8	الدّكتور خالد احمد الصرايرة	الإدارة التربوية	جامعة مؤته
9	الدّكتور نايل سالم الرشايدة	الإدارة التربوية	جامعة مؤته
10	الدّكتور صالح عبابنة	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
11	الدّكتور محمد محمود بني مفرج	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الاوسط

الملحق (3)

أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيّتين

حضرة الاستاذ/ة الدكتور/ة.......................................المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة التي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص الدراسة الموسومة بـ "**الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**"

وعُرّفت الرشّاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين إجرائياً بأنّها : مقدرة القائد الأكاديمي على قيادة التغيرات المفاجئة والتكيف مع التطورات المتسارعة في الوقت النموذجي وهذا يتطلب مقدرات متنوعة تتمثل في(وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي).

وعُرّف التميز التنظيمي إجرائياً بأنّه : تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والجامعة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في (تميز القادة والمرؤوسين ، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية) وقد تم قياسه من خلال استبانة خاصة طورها الباحث لهذا الغرض.

شاكرين لكم بدايةً حسن تعاونكم آملين أن تمنحونا من وقتكم الثمين في ملئ فقرات الاستبانة وكلنا ثقة بدقة الإجابة وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها، لأن أهمية الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

الباحث

معتصم محمد مبارك الضمور

<u>الخصائص الديموغرافية يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك :</u>

الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى

الرتبة الأكاديمية:( ) أستاذ ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ مساعد.

السّلطة المشرفة: ( ) جامعة حكومية ( ) جامعة خاصة

التخصص : ( ) كلية علمية ( ) كلية إنسانية.

مصدر الحصول على آخر مؤهل: ( ) جامعة عربية ( ) جامعة أجنبية.

عدد سنوات الخبرة: ( )أقل من 5 سنوات( ) من5إلىأقلمن 10سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر .

المحور الاول : الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين:

ت	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
المجال الاول : وضوح الرؤية والأهداف .						
1	يوجَد لدى القائد الأكاديمي رؤية واضحة.					
2	يربط القائد الأكاديمي بين الأهداف العامة للجامعة وأهدافها الخاصة .					
3	يسعى القائد الأكاديمي إلى تحقيق أهداف الجامعة .					
4	يلتزم القائد الأكاديمي بالمبادئ والقواعد المتفق عليها .					
5	يفتخر بما تقدمه الجامعة من خدمات للمجتمع المحلي .					
6	يضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها.					
7	يربط بين الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة.					
8	يعمل على توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص الجامعة.					
9	يُحدّد الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية لخلق القيمة المضافة للمستفيدين.					
10	يُطوّر الخطط بما يفي بمتطلبات المستفيدين .					
11	يُحفّز على إنجاز كافة العمليات بما يتلاءم مع المستفيدين .					
المجال الثاني : المقدرات الاساسية والتكنولوجية						
12	يُعزّز القائد الأكاديمي مهاراته الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية للجامعة.					
13	يُحدّد العمليات التي تضمن التنافسية للخدمات المقدمة للمجتمع .					
14	يُوفر مجموعة من المعارف اللازمة لأداء العمل .					
15	يستجيب للظروف البيئية المتغيرة .					
16	يُعظّم نقاط القوة ويوفر ما هو لازم .					
17	يُوجد شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة.					
18	يستخدم أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأي متغيرات .					
19	يُوفّر قسماً خاصاً بنظام المعلومات .					

المجال الثالث : الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات						
20	يُشجّع العاملين على التعامل مع أي أخطاء قد تحدث واعتبارها فرصاً للتعلم.					
21	يُوفّر المعلومات للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم .					
22	يعتمد مبدأ التشاركية لإنجاح أي مشروع بشكل شمولي .					
23	يُشرك المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز أدوارهم في الإسهام للوصول الى أفضل النتائج .					
24	يُحقّق توافق العاملين مع استراتيجيات الجامعة .					
ت	**الفقرة**	**درجة الموافقة**				
		أوافق بشدة	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا اوافق بشدة**
25	يُكيّف الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف المتغيرة .					
26	يجمع البيانات والمعلومات بالرجوع الى الإدارات التنفيذية لوضع الخطط الاستراتيجية .					
27	يفتح الحوار والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات .					
المجال الرابع : التنظيم وتنفيذ الأعمال						
28	يُشارك في اتخاذ القرارات مع فريق الإدارة بأكمله .					
29	يُوجِد نهجاً مشتركاً بين مختلف الوحدات الأكاديمية الإدارية.					
30	يضع وصفاً واضحاً للوظائف والنشاطات .					
31	يعتمد على مبادئ وقوانين وأنظمة في تنفيذ برامج الجامعة .					
32	يُكلّف المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنه .					
33	يُنفّذ استراتيجيات الجامعة بما هو مرسوم .					
34	يُعدّل الاستراتيجيات لتتوافق مع المتغيرات البيئية .					
35	يُشجّع على الحوار والنقاش بين المسؤولين عند تنفيذ الاستراتيجيات بين القادة الأكاديميين.					
36	يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة.					
37	يُنفّذ الاستراتيجيات للمهمات والأعمال والأنشطة من خلال جدول زمني.					
المجال الخامس : التخطيط الاستراتيجي						
38	يُشرِك جميع الوحدات الإدارية والأكاديمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
39	يلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء في المستقبل.					

40	يتوقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة في الأداء.					
41	يُسهم في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة.					
42	يُسهم في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية المستقبلية.					
43	يستقطب الكوادر العلميّة الكفؤة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.					
44	يُفعّل التفرغ العلمي حسب اللوائح والقوانين.					
45	يسمح للعاملين التعاون مع الجامعات الأخرى .					

المحور الثاني : التميز التنظيمي

ت	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
المجال الاول : تميز القادة والمرؤوسين.						
1	يُسهم القادة الأكاديميون في إيجاد الرؤية المستقبلية للجامعة.					
2	يدعم القادة الأكاديميون تحقيق رؤية الجامعة.					
3	يسعى القادة الأكاديميون إلى نشر قيم الإبداع لدى العاملين.					
4	تُؤكد القيادة على بعض أنماط السلوك المرغوبة (مثل :الثقة والطموح)					
5	تنشر القيادة قيم المواطنة تجاه المجتمع.					
6	تنشر القيادة قيم المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع.					
7	تمتلك القيادة المقدرة على التكيف مع التحولات ومواكبتها وتطوير أهدافها.					
8	تُسند القيادة الوظائف بحسب مقدرات العاملين.					
9	يَعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.					
10	يَحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.					
11	تُوفر الجامعة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.					
12	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء لهم للارتقاء بمهاراتهم.					
13	يستعد المرؤوسون لمواكبة التطورات في نظم العمل.					
المجال الثاني: تميز الهيكل التنظيمي						
14	المستويات الإدارية داخل الجامعة قليلة وواضحة.					
15	يَستوعب الهيكل التنظيمي للجامعة التغيرات المحيطة.					
16	يَخدم الهيكل التنظيمي للجامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها.					

17	يُنظّم العمل في الجامعة بطريقة تشاركية.					
18	تتكامل الوحدات الأساسية في هيكل الجامعة لتأدية أهدافها.					
19	تَحظى عملية التطوير وتصميم الهيكل بدعم الإدارة العليا بالجامعة.					
20	يعكس هيكل الجامعة أنظمة الجودة.					
21	تظهر الأبعاد التكنولوجية في عمليات تصميم الهيكل.					
22	يَدعم الهيكل التنظيمي الكفاءة في تحديد القوة والضعف.					
23	تُسخّر الجامعة الهيكل التنظيمي في وحدة الهدف الكلي.					
24	تُوفّر الاستراتيجية في الجامعة المناخ الذي يُعزّز مستويات الأداء المطلوبة.					
المجال الثالث: تميز الثقافة التنظيمية						
25	تعكس ثقافة الجامعة القيم المشار إليها في التوجه الاستراتيجي.					
26	تؤكد قيادة الجامعة على ثقافة التفوق على الجامعات الأخرى.					
27	تعمل ثقافة الجامعة على التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.					
28	تعكس ثقافة الجامعة الاحترام المتبادل بين القادة والعاملين.					
ت	**الفقرة**	**درجة الموافقة**				
		أوافق بشدة	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا اوافق بشدة**
29	توفر ثقافة الجامعة مناخاً إيجابياً لتأدية الأعمال.					
30	توفر ثقافة الجامعة حزمة إجراءات اجتماعية ترفيهية للعاملين.					
31	تَمنح الجامعة حوافز فردية وجماعية للمتفوقين بما يُعزز فرص الإبداع.					
32	تُراعي الجامعة الأبعاد الإنسانية في تقديمها لخدماتها للمجتمع المحلي.					
33	تمنح الثقافة التنظيمية في الجامعة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.					
34	تمنح الثقافة التنظيمية في الجامعة القوة للعاملين لتحقيق أهدافها.					

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر/خ/٢٢/٥٨٤
التاريخ: ٤ /٣/ ٢٠١٧

معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب معتصم محمد الضمور بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة** التدريس استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سريّة، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

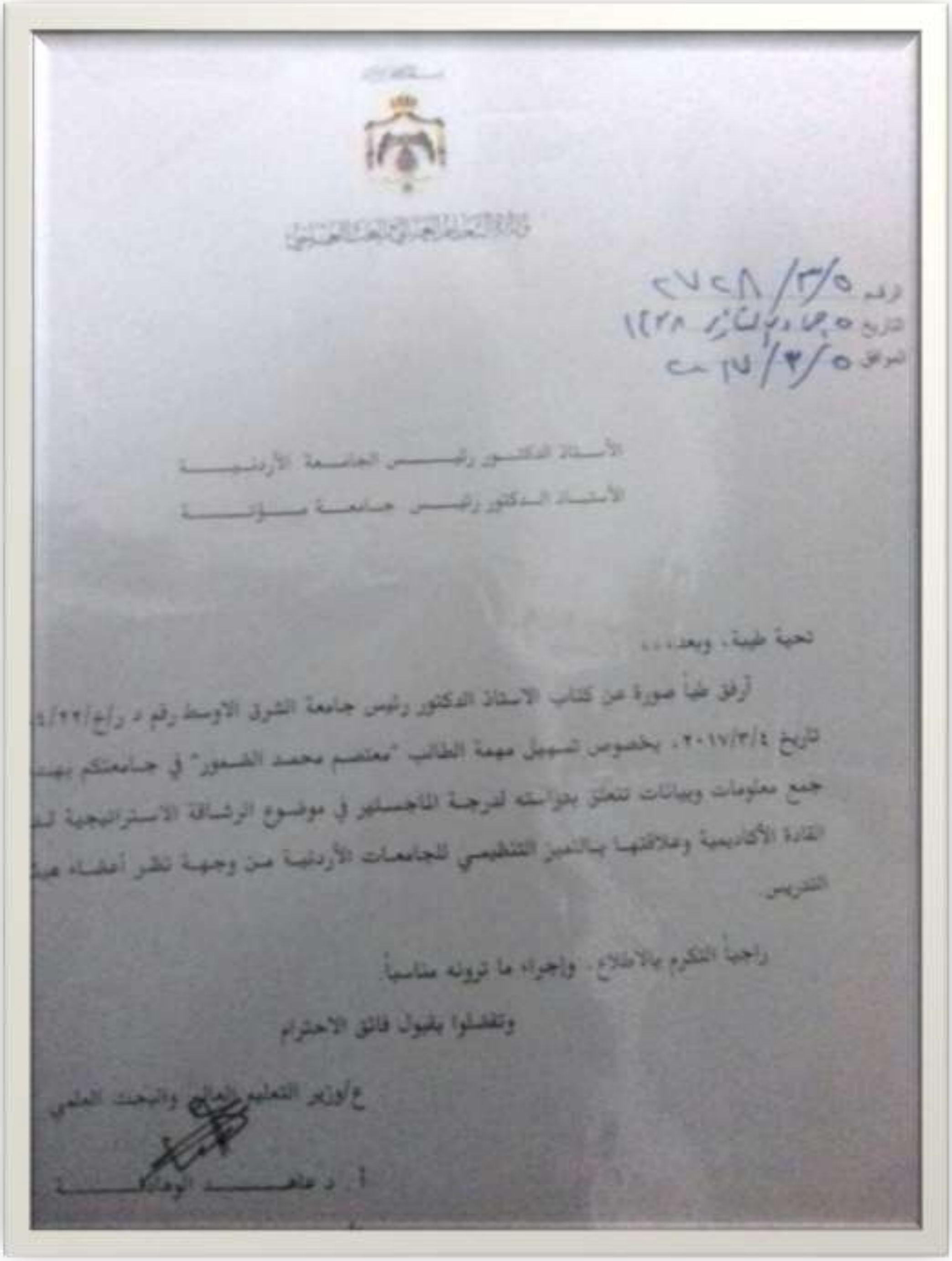
رئيس الجامعة
1-3-2017
أ.د. محمد محمود الحيلة

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
٥ آذار ٢٠١٧
رقم السجل : ٤٢٢٥١
رقم الملف : ٣/هـ

مديرية
مؤسسات التعليم العالي

الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي للجامعات الحكومية



الرقم ٥/٣/ ٢٧٢٨
التاريخ ٥ جمادي الثاني ١٤٣٨
الموافق ٥/٣/١٧ م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة مؤتة

تحية طيبة، وبعد،،،

أرفق طياً صورة عن كتاب الاستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الاوسط رقم د ر/ع/٢٢/ تاريخ ٢٠١٧/٣/٤، بخصوص تسهيل مهمة الطالب "معتصم محمد الشمور" في جامعتكم بهد جمع معلومات وبيانات تتعلق بدراسته لدرجة الماجستير في موضوع الرشاقة الاستراتيجية لـ القادة الأكاديمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيـ التدريس.

راجياً التكرم بالاطلاع، وإجراء ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

أ. د عاهد الوهادنة

الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي لجامعة اليرموك

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

٣٨٩٦/٣/٥
٨ جمادى الثانية ١٤٣٨
٨/٣/٢٠١٧م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اليرموك

تحية طيبة، وبعد،،،

أرفق طياً صورة عن كتاب الاستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الاوسط رقم د ر/ع/٢٢/٥٨٤ تاريخ ٢٠١٧/٣/٤، بخصوص تسهيل مهمة الطالب "معتصم محمد الضمور" في جامعتكم بهدف جمع معلومات وبيانات تتعلق بدراسته لدرجة الماجستير في موضوع الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

راجياً التكرم بالاطلاع، وإجراء ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

مدير
مديرية مؤسسات التعليم العالي
الدكتور تيسير محمد العطيشات

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: ٠٠٩٦٢٦٥٣٤٧٦٧١ فاكس: ٠٠٩٦٢٦٥٣٤٩٠٧٩ ص.ب ٣٥٢٦٢ عمان ١١١٨٠ الأردن، الموقع الإلكتروني: www.mohe.gov.jo

الملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي للجامعات الخاصة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان فيلادلفيا الخاصة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم جدارا

تحية طيبة، وبعد،،،

أرفق طياً صورة عن كتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم د ر/غ/٢٢/٨٤ه تاريخ ٢٠١٧/٣/٤، بخصوص تسهيل مهمة الطالب "معتصم محمد الشمور" في جامعتكم بهدف جمع معلومات وبيانات تتعلق بدراسته لدرجة الماجستير في موضوع الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

راجياً التكرم بالاطلاع، وإجراء ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

مدير

مديرية مؤسسات التعليم العالي

الدكتور تيسير محمد العفيشات